



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR**

BUSINESS PLAN

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**MONIKA PÁRTLOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. JAROSLAV ROMPOTL**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Monika Pártlová**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.



doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 28.2.2013

## **Abstrakt**

Vypracovaná bakalářská práce je zaměřena na vyhodnocení efektivnosti podnikatelského záměru (zvýšení prodejnosti specializovaného dřevěného nábytku), na získání většího tržního podílu na trhu a rozšíření portfolia nových výrobků a služeb. Na základě výsledků provedených analýz a jejich vyhodnocení jsou uvedena doporučení ke zlepšení stávající situace firmy.

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on evaluating the effectiveness of a business plan (the increase in sales of specialized wooden furniture), obtaining a higher market share in the market and expanding the portfolio of new products and services. Recommendations how to improve the current situation of the company have been based on the results of analyses and their evaluation.

## **Klíčová slova**

podnikatelský záměr, marketingová analýza, finanční analýza, investice, čistá současná hodnota, doba návratnosti.

## **Key words**

business plan, marketing analysis, financial analysis, investment, net present value, payback period.

## **Bibliografická citace**

PÁRTLOVÁ, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 61 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Ropotl.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2013

.....  
Monika Pártlová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi za odborný dohled, připomínky a vedení při zpracování bakalářské práce.

## **Obsah:**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE A PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Podnikatelský plán.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Obecná charakteristika .....	12
2.1.2 Funkce podnikatelského plánu .....	12
2.1.3 Struktura podnikatelského plánu .....	13
<b>2.2 Marketingová analýza .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Vymezení pojmu marketing .....	14
2.2.2 Strategická analýza marketingu (SLEPT) .....	15
2.2.3 Analýza odvětví (Porterova analýza) .....	17
2.2.4 SWOT analýza firmy .....	18
2.2.5 Marketingový mix .....	20
<b>2.3 Analýza finanční situace.....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Analýza poměrových ukazatelů .....	22
2.3.2 Analýza soustav ukazatelů .....	27
<b>2.4 Hodnocení efektivity investic .....</b>	<b>28</b>
2.4.1 Pojem investice .....	28
2.4.2 Investiční rozhodování .....	29
2.4.3 Metody hodnocení efektivity investic .....	30
<b>3 ANALÝZA FIRMY .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Popis firmy .....</b>	<b>33</b>
3.1.1 Vznik a vývoj firmy .....	33
3.1.2 Charakteristika firmy.....	34
3.1.3 Budoucí záměry firmy.....	36
3.1.4 Oborové okolí firmy.....	37
3.1.5 SWOT analýza .....	39
3.1.6 Marketingový mix (4P) .....	39



<b>3.2</b>	<b>Analýza finančních ukazatelů .....</b>	<b>41</b>
3.2.1	Ukazatele rentability .....	41
3.2.2	Ukazatele aktivity .....	43
3.2.3	Ukazatele likvidity .....	45
3.2.4	Ukazatele zadluženosti .....	46
3.2.5	Index důvěryhodnosti IN05 .....	47
<b>4</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Popis podnikatelského záměru .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2</b>	<b>Nabídka spolupráce Plus Licens s.r.o. ....</b>	<b>49</b>
4.2.1	Agentura Plus Licens s.r.o.....	49
4.2.2	Informace o Hello Kitty .....	50
4.2.3	Nabídka pro společnost Beta s.r.o. ....	50
4.2.4	Licenční podmínky .....	51
<b>4.3</b>	<b>Provedené analýzy.....</b>	<b>51</b>
4.3.1	Marketingová analýza .....	51
4.3.2	Finanční analýza.....	53
<b>4.4</b>	<b>Struktura nákladů a vývoj tržeb .....</b>	<b>53</b>
4.4.1	Náklady na investici .....	53
4.4.2	Předpokládané tržby z prodeje .....	53
<b>4.5</b>	<b>Metody hodnocení investičního projektu .....</b>	<b>54</b>
4.5.1	Čistá současná hodnota a doba návratnosti .....	54
4.5.2	Hodnocení efektivnosti investice .....	55
4.5.3	Zhodnocení podnikatelského záměru.....	55
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

# ÚVOD

Každý podnikatelský subjekt, který se chce v současné době prosadit nebo jen udržet na trhu, by se měl zajímat o mnoho otázek např. zda se zabývat výrobní nebo obchodní činností, na jaký sortiment se zaměřit, zda se věnovat do hloubky jedné komoditě nebo svou podnikatelskou činnost rozšířit o jiné komodity, které nesouvisí se současnou činností podnikatelského subjektu. Kdy investovat své finanční prostředky do nových technologií a kdy se zaměřit na úsporu financí. V této souvislosti jsou v dnešní době kladeny vysoké nároky na manažery, kteří jsou na různých úrovních a kteří by se měli správně a pečlivě rozhodovat tak, aby bylo dosahováno stanovených cílů, které souvisí s celkovou prosperitou a stabilitou podniku. Schopný manažer by měl také znát finanční zdraví podniku, které umožní odhadnout budoucí vývoj, což je důležité pro nastavení finanční strategie.

Má-li se podniku z dlouhodobého hlediska dařit a má-li prosperovat, mělo by si vedení společnosti určit strategii a dobře vypracovat podnikatelský plán, ve kterém by měly být stanoveny dlouhodobé a dílčí cíle podniku. Tyto cíle jsou důležité pro udržení podnikatelského subjektu na trhu. Zásadní je také sledování konkurence a zpracování její analýzy. Každý podnikatelský subjekt by měl znát svoji konkurenceschopnost. Vedení společnosti by mělo určit, na který segment trhu tzv. potenciálního zákazníka se zaměří. Poté by měla být zvolena správná a vyvážená obchodní strategie.

Vedoucí pracovníci by měli umět pružně reagovat na změny trhu. Je důležité, aby výrobky a služby, které jsou nabízeny, odpovídaly poptávce zákazníků. V dnešní době je nezbytné, aby podnik neustále inovoval a vylepšoval nabízené produkty. Vedení společnosti by mělo za pomoci průzkumů trhu pravidelně hodnotit svoji činnost a na základě provedených zjištění provést patřičné kroky, které do budoucna zajistí společnosti zdravý vývoj firmy např. zvýšení tržního podílu, platební schopnost, omezení rizik, inovace, image atd.

# 1 CÍLE PRÁCE A PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je zpracovat podnikatelský plán na zvýšení prodeje dřevěného specializovaného nábytku a doplňkového sortimentu. Pomocí finanční analýzy zhodnotit současný stav firmy a na základě zjištěných skutečností prostřednictvím nové investice, popřípadě změnou organizace práce ve společnosti zvýšit celkové tržby.

*Pro splnění hlavního cíle, provedu následující analýzy:*

- posoudím výrobní program obchodní společnosti po stránce kvality, designu, cenové úrovně a dostupnosti prodávaného specializovaného nábytku,
- vyhodnotím silné a slabé stránky podnikatelského subjektu,
- zpracuji analýzu konkurence v daném odvětví,
- vyhodnotím ekonomické výsledky společnosti za poslední čtyři roky,
- provedu hodnocení nové investice.

Bakalářská práce je tvořena ze tří částí. V první části uvádím konkrétní cíle, v druhé části teoretická východiska, ze kterých bude vycházet následná analýza za použití účetních výkazů z let 2008, 2009, 2010 a 2011. V části třetí vyhodnotím dle uvedených ekonomických ukazatelů ekonomickou situaci obchodní společnosti, zpracuji návrh a provedu opatření v souvislosti s podnikatelským plánem tak, abych dosáhla stanoveného cíle.

Společnost, pro kterou bude podnikatelský plán zpracován, si nepřeje zveřejnění svého obchodního jména, a proto bude v této práci nazývána jako společnost BETA s.r.o.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V literární rešerši budou využity poznatky z odborných publikací zahraničních a domácích autorů, kteří se zabývají problematikou uvedenou v této bakalářské práci.

### 2.1 Podnikatelský plán

#### 2.1.1 Obecná charakteristika

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“<sup>1</sup>*

Podnikatelský plán je vypracovaný ve variantách představujících změny vnitřních a vnějších podmínek podnikání, které mohou být předvídány. Své uplatnění nalézá zejména při zahájení nové podnikatelské činnosti, celkové a zásadní změně stávajícího podnikání, výběru a přípravě nového projektu nebo při realizaci nové investice u již existujících společností. Vzniká také v důsledku nedostatku finančních prostředků při snaze získat investora<sup>2</sup>.

#### 2.1.2 Funkce podnikatelského plánu

Vypracovat a sestavit podnikatelský plán má velký význam, jak pro investory, kteří by mohli mít zájem vložit peněžní prostředky do cizího podnikání, tak pro samotné podnikatele. Pomocí tohoto plánu si mohou ujasnit, jestli jejich nápady jsou reálné a zda se mohou uskutečnit. Výhodou také může být porovnání se situací na trhu a s konkurencí<sup>3</sup>.

*„Těžištěm podnikatelského plánu jsou kvalitativní vyjádření k perspektivě podniku a k jeho rozvojovým možnostem, ale také k očekávaným rizikům“<sup>4</sup>.*

---

<sup>1</sup> SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*, s. 14.

<sup>2</sup> SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*, s. 59-61.

<sup>3</sup> tamtéž, s. 59-61.

<sup>4</sup> WUPPERFELT, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 12.

Podnikatelský plán nutí vlastníky projektu a firmy, aby si stanovili pevné cíle, určili si konkrétní strategii a podnikali patřičná opatření. Písemné vypracování je více zavazující, konkrétní a díky této písemné podobě mohou svůj podnikatelský plán vylepšovat a zdokonalovat<sup>5</sup>.

### 2.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Vzhledem k rozdílnosti jednotlivých podniků a projektů, jen těžko můžeme přesně vymezit jakou strukturu a jaké kapitoly by měl podnikatelský plán obsahovat. Neexistuje typový podnikatelský plán, avšak měl by vykazovat určité základní společné znaky<sup>6</sup>.

Obsah podnikatelského plánu není pevně daný. Každý investor či banka mají odlišné požadavky na jeho rozsah a strukturu. Mnoho investorů dnes vzhledem k nedostatku času požaduje vypracování podnikatelského plánu pouze ve formě prezentace a právě naopak tomu je u banky, kde po nás mohou vyžadovat rozsáhlou studii s mnoha dalšími dokumenty a bližšími informacemi<sup>7</sup>. V případě, že budeme brát v úvahu strukturu podnikatelských plánů uváděných v literatuře a strukturu používanou v praxi, můžeme při vzájemném srovnání uvést, že podnikatelský plán se skládá z následujících základních částí<sup>8</sup>:

- titulní strana,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis projektu,
- obchodní plán,
- marketingový plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán,
- přílohy<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> WUPPERFELT, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*, s. 13.

<sup>6</sup> KORÁB, V., J.PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 36-38.

<sup>7</sup> SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*, s. 59-61.

<sup>8</sup> KORÁB, V., J.PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*, s. 36.

<sup>9</sup> tamtéž, s. 38-39.

## 2.2 Marketingová analýza

Nedílnou součástí procesu podnikatelského strategického plánování a řízení jsou prováděné marketingové analýzy, které pomáhají formulovat marketingové a strategické cíle podniku, jenž přispívají k volbě správné strategie.<sup>10</sup>

Marketingová strategie vystihuje hlavní cíle firmy, kterých má být z dlouhodobého hlediska v oblasti marketingu dosaženo. Hrají důležitou roli při plnění strategických obchodních cílů a při získání konkurenční výhody<sup>11</sup>. Před zvolením marketingové strategie, bychom měli realizovat následující dílčí analýzy.

*Pro tuto studii použijeme:*

- strategickou analýzu marketingu (SLEPT analýzu),
- analýzu odvětví (Porterovu analýzu),
- strategickou situační analýzu (SWOT analýzu),
- marketingový mix (4P).

### 2.2.1 Vymezení pojmu marketing

Marketing můžeme velice obecně vymezit jako „*lidskou činnost umožňující prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání*“<sup>12</sup>. Je to jen jedno z mála pojetí pojmu marketing. V literaturách existuje řada definic marketingu, které se od sebe liší. Zásadní odlišnosti jsou mezi definicí manažerského pojetí a sociálního pojetí marketingu<sup>13</sup>.

Definice marketingu dle manažerského přístupu (umění prodávat produkty):

*„Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací“*<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 90-99.

<sup>11</sup> HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*, s. 3-10.

<sup>12</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, s. 174.

<sup>13</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 24-25.

<sup>14</sup> tamtéž, s. 25.

Definice marketingu dle sociálního přístupu (poskytovat vyšší životní standard):

*„Podnik snažící se udržet a upevnit si svoje postavení na trhu musí realizovat vhodnou inovační politiku, která by umožnila dosáhnout výhodnějšího postavení v porovnání s konkurencí<sup>15</sup>.“*

Mezi komplexnější definice marketingu patří např. tato:

*„Marketing je aktivita, skupina institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost v širokém slova smyslu<sup>16</sup>.“*

### **2.2.2 Strategická analýza marketingu (SLEPT)**

Pro analýzu externího marketingového prostředí použijeme analýzu SLEPT. Tato analýza by nám měla pomoci při poznávání ekonomického prostředí, které ovlivňuje každou firmu. SLEPT analýza se zaměřuje na odhad budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti<sup>17</sup>.

Označení SLEPT vychází z prvních písmen anglických slov, které vymezují pět oblastí okolí firmy, o které by se firma měla zajímat. Patří sem:

- sociální (social),
- legislativní (legal),
- ekonomické (economic),
- politické (political),
- technologické (technological)<sup>18</sup>.

Právě analýza těchto šesti oblastí by měla firmě pomoci odkrýt, včas rozpoznat a také eliminovat případné hrozby<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 24.

<sup>16</sup> HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*, s. 2.

<sup>17</sup> tamtéž, s. 96-108.

<sup>18</sup> tamtéž, s. 96-108.

<sup>19</sup> FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 47-49.

*Níže jsou uvedeny konkrétní příklady faktorů, které mohou mít vliv na rozhodování o strategii.*

#### ***Sociálně / společenské faktory***

- Změna věkové struktury obyvatel může mít vliv na změny v zacílení. Pokud si včas uvědomíme, že zajímavou cílovou skupinou se stávají děti, můžeme svůj výrobní program upravit. Jedná se o příležitost, kterou můžeme využít.
- Média jsou plná reklamy. Tento fakt způsobuje, že reklama není již tak účinná, což má špatný dopad na marketingové investice. Tento jev může znamenat pro firmu hrozbu. Máme možnost hledat jinou formu reklamy, která bude mít větší efekt a bude levnější<sup>20</sup>.

#### ***Právní faktory***

- Zákaz reklamy na tabákové výrobky má negativní dopad na tabákové firmy. Jedná se o hrozbu a do budoucna tento trend bude posilovat. Firmy, které se zabývají distribucí a prodejem tabákových výrobků musí volit odlišné formy propagace.
- Zákon na ochranu osobních údajů - tato skutečnost komplikuje situaci. Marketing musí mít souhlas na použití osobní údajů atd. Pro marketing je to výrazná hrozba<sup>21</sup>.

#### ***Ekonomické faktory***

- V období ekonomické recese by se firma měla zaměřit na posílení marketingové aktivity a vyvážit klesající poptávku. Rovněž dojde k poklesu celkových tržeb, což bude mít přímý dopad na stanovení rozpočtu pro marketingovou oblast. Obecně se jedná o hrozbu, pokud se danou problematikou společnost nezačne zabývat.
- Špatný marketing firem se stává příležitostí pro firmy, které budou přicházet s novým kvalitním marketingem, a tím budou mít příležitost se odlišit<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*, s. 97-108.

<sup>21</sup> tamtéž, s. 97-108.

<sup>22</sup> tamtéž, s. 97-108.



### ***Politické faktory***

- Mohou nastat změny ve vládě, což může přinést větší nebo menší podporu malých a středních firem. V tomto případě se může jednat jak o hrozbu, tak o příležitost<sup>23</sup>.

### ***Technologické faktory***

- Zavedení očních kamer - jde o zařízení, které umožňuje snímat pohyb zraku člověka a pomocí SW může tento pohyb analyzovat. Pomůže to k přesnějšímu analyzování vizuálů, webových stránek atd.<sup>24</sup>

Je nezbytné podtrhnout, že SLEPT analýza má za úkol pomoci firmě nalézt a pojmenovat jednotlivé dílčí části oblastí, které jsou důležité právě pro danou společnost, nebo ty, které pro podnik můžou znamenat hrozbu. Jedná se o faktory, které opravdu úzce souvisí s konkrétní firmou<sup>25</sup>.

### **2.2.3 Analýza odvětví (Porterova analýza)**

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí se využívá pro analýzu v konkrétním odvětví a využívá se i při analýze v marketingu. Vypracovaná Porterova analýza nám pomůže analyzovat a odkrýt současný stav firmy, možný budoucí vývoj v oboru a také případnou konkurenci v daném odvětví<sup>26</sup>.

Intenzita konkurence je závislá na působení pěti hybných sil:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu<sup>27</sup>.

---

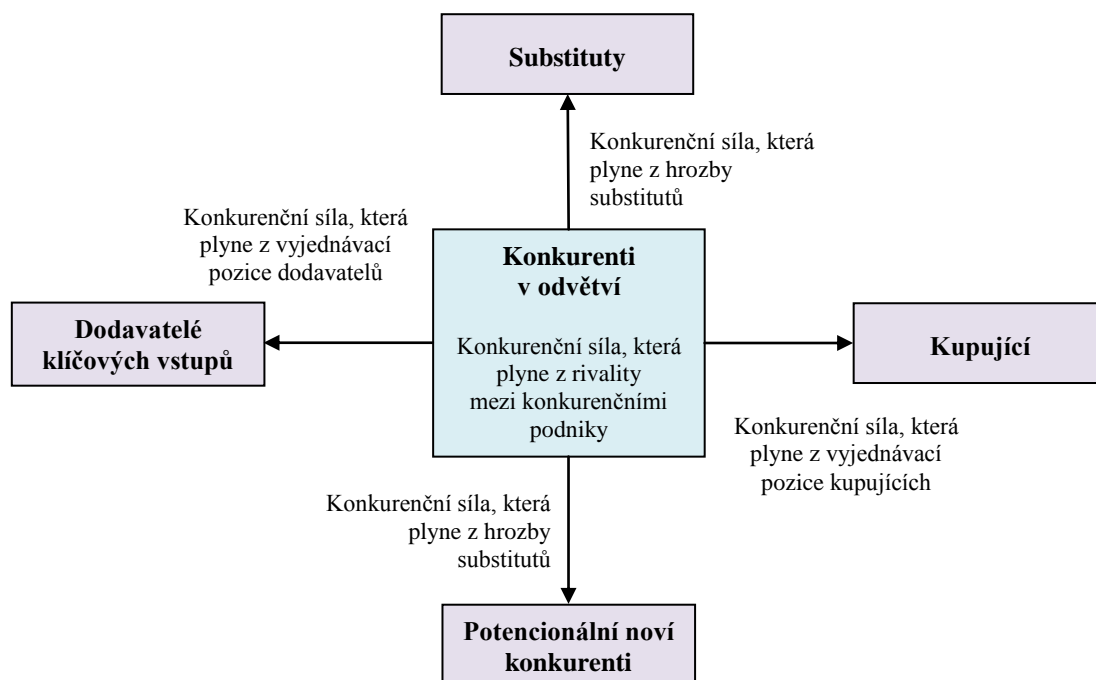
<sup>23</sup> HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*, s. 97-108.

<sup>24</sup> HŮLA, D. Mýty okolo oční kamery. *Trend marketing*, s. 22-23.

<sup>25</sup> FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 47-49.

<sup>26</sup> HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*, s. 97-108.

<sup>27</sup> tamtéž, s. 97-105.



**Obrázek 1: Model pěti sil** (Upraveno dle: <sup>28</sup>)

#### 2.2.4 SWOT analýza firmy

„Komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb je tzv. analýza SWOT<sup>29</sup>“. Tato analýza pomáhá komplexně vyhodnotit fungování firmy, pomůže odhalit problém nebo dokáže odhalit a identifikovat možné příležitosti na trhu. SWOT analýza je součástí strategické analýzy marketingu<sup>30</sup>.

„Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty<sup>31</sup>“.

<sup>28</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 48.

<sup>29</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 90.

<sup>30</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s.50-53.

<sup>31</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 92-93.

**Tabulka 1: Diagram SWOT analýzy**

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<b>S-O Strategie:</b>  Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<b>O - W Strategie:</b>  Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<b>S-T Strategie:</b>  Použití silných stránek, prostřednictvím kterých můžeme zamezit hrozbám.	<b>W-T Strategie:</b>  Vývoj strategií, díky kterým můžeme omezit hrozby ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Upraveno dle:<sup>32</sup>

**S-O strategie (Strenghts a Opportunities)** - jedná se o růstovou až agresivně orientovanou metodu, označovanou také „max - max“. Firmě se nabízí řada příležitostí, které může využít. Má také množství silných stránek, o které se může opřít v případě využití příležitostí<sup>33</sup>.

**O-W strategie (Opportunities a Weaknesses)** - tato metoda bývá označována jako strategie „max - min“. V tomto modelu existují příležitosti, avšak firma se potýká s velkým množstvím svých slabých stránek. Firma by se měla zaměřit na minimalizování slabých stránek a měla by dostatečně využívat tržní příležitosti<sup>34</sup>.

**S-T strategie (Strenghts a Threats)** - v tomto modelu na silné stránky firmy působí hrozby. Strategie označovaná také „min - max“ předpokládá maximální využití svých silných stránek a minimalizaci ohrožení. Firma by měla včas odhalit hrozby a proměnit

<sup>32</sup> SWOT. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online].

<sup>33</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 92-93.

<sup>34</sup> tamtéž, s. 93.

je za pomoci silných stránek na příležitosti<sup>35</sup>.

**W-T strategie (Weaknesses a Threats)** - nejméně příznivá situace, kdy ve firmě převládají slabé stránky a zároveň firma čelí mnoha hrozbám. Jedná se o strategii „min - min“, která je více obranná a defenzivní. Firma by se měla snažit minimalizovat slabé stránky a také hrozby<sup>36</sup>.

### 2.2.5 Marketingový mix

V současném marketingovém světě má pojem marketingový mix své důležité místo a patří k významným nástrojům marketingového řízení. Jedná se o souhrn navzájem propojených faktorů, které firma může využít, kombinovat, měnit a kontrolovat tak, aby dosáhla svých marketingových cílů. Marketingový mix obsahuje vše důležité, co může ovlivnit úspěšnost firmy v tržním prostředí<sup>37</sup>.

V dnešní době existují různé varianty marketingového mixu. Za základní je však považována metoda označovaná podle začátečních písmen anglických názvů jako „čtyři P“ - zkráceně 4P. Ve své klasické podobě se skládá ze čtyř základních prvků:

- produkt (product),
- cena (price),
- místo (place)
- propagace (promotion)<sup>38</sup>.

Při samotném sestavování marketingového mixu bychom měli respektovat vzájemnou provázanost mezi jednotlivými prvky. Celkový úspěch na trhu vychází z nastavení jejich správného vzájemného poměru. Musíme brát zřetel na cílového zákazníka<sup>39</sup>.

Horáková (2003) vymezuje marketingovou strategii rovněž čtyřmi proměnnými - cenou, propagací, distribucí a produktem<sup>40</sup>. (viz obrázek 2)

---

<sup>35</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 93.

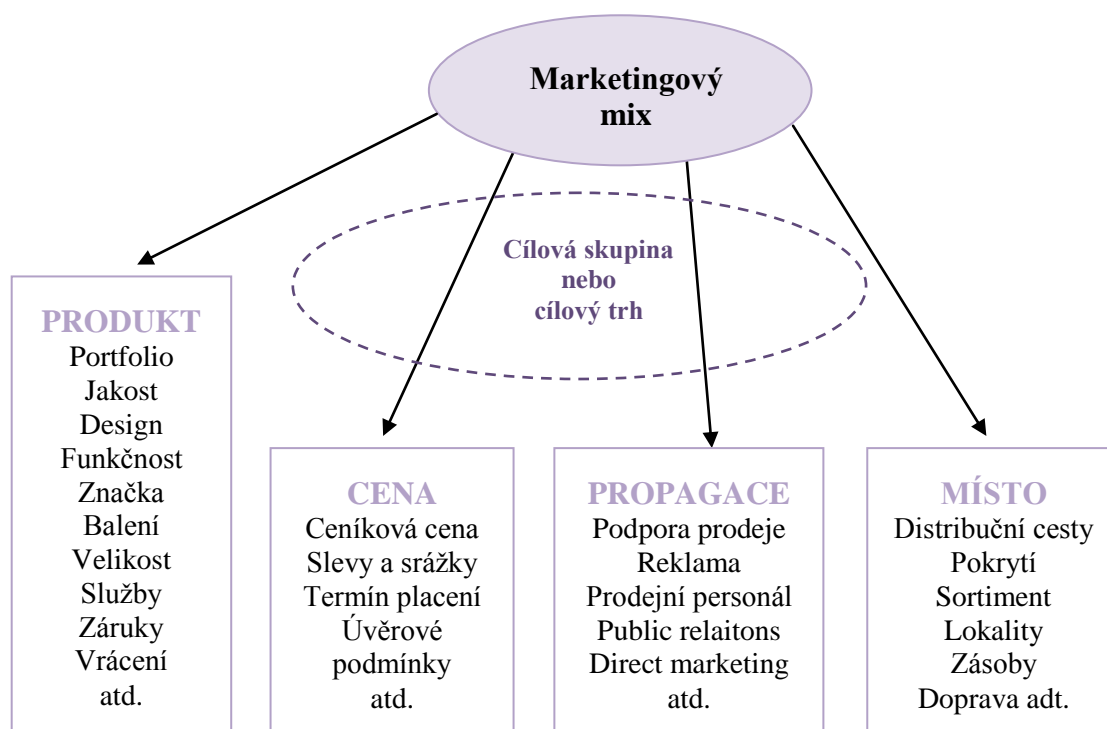
<sup>36</sup> tamtéž, s. 93.

<sup>37</sup> FORET M., *Marketing pro začátečníky*, s. 97-98.

<sup>38</sup> tamtéž, s. 97.

<sup>39</sup> tamtéž, s. 97.

<sup>40</sup> HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*, s. 27.



Obrázek 2: Marketingový mix (Upraveno dle:<sup>41)</sup>)

## 2.3 Analýza finanční situace

### *Finanční analýza podniku:*

- slouží podnikatelskému subjektu k určení finanční situaci podniku,
- je součástí finančního řízení, umožňuje zpětně zjistit, kam se podnik v určitých oblastech dostal, zda se mu podařilo dosáhnout stanovených cílů, kde se jeho očekávání nesplnilo a čemu se dalo předejít,
- obsahuje řadu metod, které napomáhají při řešení rozhodovacích úloh, např. slouží investorům k rozhodování při zjišťování zdraví podniku<sup>42</sup>,
- je věcně propojena s finančním účetnictvím, ze kterého využívá informace pro finanční rozhodování prostřednictvím rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o finančních tocích<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 32.

<sup>42</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*, s. 17-18.

<sup>43</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 91.

*„Finanční analýza pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná, jak ve vztahu k minulosti tak, - a to zejména - pro odhad a prognózování budoucího vývoje<sup>44</sup>. ”*

### **2.3.1 Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza účetní výkazů pomocí poměrových ukazatelů patří mezi nejoblíbenější a nejpoužívanější metodu finanční analýzy a to proto, že máme možnost získat rychle a ne příliš nákladně informace, v jaké finanční situaci se podnik nachází. Dalším důvodem, proč je tato analýza tak oblíbená, je skutečnost, že je možné porovnávat více firem stejného zaměření, hodnotit finanční situaci firmy v průběhu času a také můžeme provádět srovnání ukazatelů různých firem navzájem<sup>45</sup>.

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Za dlouhou dobu jejich využívání se v praxi nejvíc osvědčilo využívání základních ukazatelů, které jsou roztrženy do několika skupin<sup>46</sup>.

Třídění do skupin podle oblastí, ve které je prováděna finanční analýza:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti<sup>47</sup>.

#### **2.3.1.1 Ukazatele rentability**

Ukazatelé rentability dávají do vzájemného vztahu zisk projektu a vložené prostředky

---

<sup>44</sup> KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*, s. 17.

<sup>45</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 61.

<sup>46</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 92.

<sup>47</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, str.61.

nebo vložený kapitál. Obecně je rentabilita definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu<sup>48</sup>.

- ***ROI - ukazatel rentability vloženého kapitálu***

Tento ukazatel patří mezi nejdůležitější ukazatele. Je jím měřena celková podnikatelská činnost firmy. „Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál, vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování<sup>49</sup>.“

$$ROI [\%] = [(\text{hosp. výsledek před zdaněním} + \text{nákladové úroky}) / \text{celkový kapitál}] \times 100$$

- ***ROA - ukazatel rentability vložených celkových aktiv***

Poměřuje zisk podniku s celkovými aktivy, aniž bychom brali ohled na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Tento ukazatel je prospěšný při srovnávání firem s odlišnými daňovými podmínkami a s odlišným podílem dluhu ve finančních zdrojích<sup>50</sup>.

$$ROA [\%] = [(\text{hospodářský výsledek před zdaněním} / \text{aktiva celkem})] \times 100$$

- ***ROE - ukazatel rentability vlastního kapitálu***

Pokud předpokládáme, že projekt bude financován z interních zdrojů, pak můžeme stanovit rentabilitu vlastního kapitálu dle vztahu:

$$ROE [\%] = [(\text{hospodářský výsledek po zdanění} / \text{vlastní kapitál})] \times 100$$

„Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika<sup>51</sup>.“

Tato rentabilita by měla přesahovat běžnou úrokovou míru dlouhodobých vkladů. Pokud by byla tato rentabilita nižší, bylo by výhodnější projekt nerealizovat a volné

---

<sup>48</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 94.

<sup>49</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 62.

<sup>50</sup> tamtéž, s. 63.

<sup>51</sup> tamtéž, s. 63.

prostředky uložit jako dlouhodobý vklad zaručující pevný výnos<sup>52</sup>.

### 2.3.1.2 Ukazatele aktivity

*„Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat“<sup>53</sup>*

- **Obrat celkových aktiv**

Je též označován jako produktivnost vloženého kapitálu. Měří efektivnost aktiv v podniku. Pro dosažení objektivního výpočtu by měla být aktiva vyjádřena průměrným stavem vypočteným ze stavu na začátku a na konci období<sup>54</sup>.

*Obrat celkových aktiv = tržby / aktiva celkem*

- **Obrat dlouhodobého majetku**

Jedná se o ukazatele, který hodnotí efektivnost využití stálých aktiv<sup>55</sup>.

*Obrat dlouhodobého majetku = tržby / dlouhodobý majetek*

- **Doba obratu zásob**

Tento ukazatel se považuje za ukazatele intenzity využití zásob. Vypovídá o tom, jak dlouhou dobu zásoby váží oběžná aktiva<sup>56</sup>.

*Doba obratu zásob = zásoby x 360 / tržby*

---

<sup>52</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 64-65.

<sup>53</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, s. 344.

<sup>54</sup> ŽIVĚLOVÁ, I. *Podnikové finance*, s. 62-63.

<sup>55</sup> tamtéž, s. 62-63.

<sup>56</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 103-104.



- ***Doba obrátu pohledávek***

Ukazatel informuje o rychlosti přeměny pohledávek v peněžní prostředky<sup>57</sup>.

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \text{pohledávky} \times 360 / \text{tržby}$$

- ***Doba obrátu závazků***

Tento ukazatel vypovídá o době splacení závazku svým dodavatelům<sup>58</sup>.

$$\text{Doba obrátu závazků} = (\text{závazky} \times 360) / (\text{náklady vynaložené na prod. zboží} + \text{výkonová spotřeba})$$

### **2.3.1.3 Ukazatele likvidity**

Ukazatel likvidity slouží ke zjištění, zda podnik pravděpodobně bude či nebude mít potíže se splácením těch závazků, které budou splatné v blízké budoucnosti (během následujícího roku). Závisí na tom, zda má podnik prodejné výrobky, jak rychle je schopen inkasovat svoje pohledávky, zda v případě potřeby je schopen prodat své zásoby atd.<sup>59</sup>

Likvidita je ovlivňována likvidností a strukturou hospodářských prostředků a zejména zásob. Likvidnost udává schopnost přeměny konkrétního druhu hospodářského prostředku na peněžní prostředky na formu vhodnou pro úhradu závazků. Mezi nejlikvidnější patří peníze a mezi nejméně likvidní patří zásoby a investiční majetek<sup>60</sup>.

V odborné literatuře se setkáváme s následujícími typy likvidity:

- běžná,
- pohotová,
- okamžitá.

---

<sup>57</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 103-104.

<sup>58</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 69.

<sup>59</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 108-109.

<sup>60</sup> tamtéž, s. 108-112.

- **Běžná likvidita**

Tento ukazatel určuje: kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky v podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá aktiva v daném okamžiku v hotovost<sup>61</sup>.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita**

Pro přesnější hodnotu tohoto ukazatele by měly být pohledávky upraveny o pohledávky nedobytné<sup>62</sup>.

$$\text{Pohotová likvidita} = \text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky} / \text{krátkodobé závazky}$$

- **Okamžitá likvidita**

Vypovídá nejlépe o platební schopnosti podniku<sup>63</sup>

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

#### 2.3.1.4 Ukazatele zadluženosti

„Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy (tedy zadluženost firmy)<sup>64</sup>“

Vyhodnotit míru zadluženosti má největší význam pro banku, zda poskytnout úvěr či nikoliv. Pro srovnání ukazatelů je zásadní jeho vývoj v čase, pozitivní je pokles tohoto ukazatele. Má vypovídací schopnost pro banku. Pokud se hodnota pohybuje vysoko, je společnost považována ze strany banky za rizikovou<sup>65</sup>.

- **Celková zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost [\%]} = (\text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem}) \times 100$$

---

<sup>61</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 109.

<sup>62</sup> tamtéž, s. 108-109.

<sup>63</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 108-109.

<sup>64</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 69.

<sup>65</sup> BLAHA, Z. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví*. s. 62-63.

- **Koeficient samofinancování**

Tento koeficient samofinancování se používá pro stejná zjištění jako celková zadluženost. „Oba rostou tím, jak roste proporce dluhů ve finanční struktuře firmy<sup>66</sup>“

*Koeficient samofinancování [%] = (vlastní kapitál / aktiva celkem) x 100*

### 2.3.2 Analýza soustav ukazatelů

„Výsledkem finanční analýzy by mělo být celkové zhodnocení finanční situace podniku<sup>67</sup>.“ Jednotlivá dílčí hodnocení firmy prostřednictvím poměrových ukazatelů mohou být různá. Někteří ukazatele vypovídají o podniku kladně a někteří záporně<sup>68</sup>. Jednoznačné vyjádření, zda je na tom firma dobře nebo špatně, vyžaduje komplexní přístup a zkušenosti. Snem každého finančního analytika je zhodnotit finanční zdraví podniku pomocí jednoho čísla tzv. souhrnného ukazatele<sup>69</sup>.

V literatuře se setkáváme s:

- **bankrotními modely** - které vypovídají především o schopnosti podniku dostát svým závazkům. Obecným cílem bankrotních modelů je určit, zda firmě hrozí bankrot do budoucna. Patří zde např. Z-skóre, indexy IN nebo Tafflerův model.
- **bonitními modely** – pomocí kterých máme možnost zjistit, jak je firma kvalitní dle svých výkonů. Můžeme zde řadit např. Tamariho model nebo Kralickův Quicktest<sup>70</sup>.

#### 2.3.2.1 Indexy IN

Při analýze finančního zdraví podniku byl vytvořen index důvěryhodnosti IN95. Index vytvořili pro podmínky ČR Inka Neumaierová a Ivan Neumaier na základě matematicko-statistických modelů ratingu a zkušeností z praxe. Z pohledu vlastníka sestavili další indexy: IN99, IN01 (spojuje východiska indexů IN95 a IN99) a IN05<sup>71</sup>.

<sup>66</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s. 70.

<sup>67</sup> KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER, *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*, s. 131.

<sup>68</sup> SCHOLLEOVÁ H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 175.

<sup>69</sup> KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER, *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*, s. 131.

<sup>70</sup> SCHOLLEOVÁ H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 175.

<sup>71</sup> KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER, *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*, s. 131.

- **Index důvěryhodnosti IN05**

V roce 2005 došlo k aktualizaci IN01 a vznikl index IN05.

$$IN05 = 0,13 \times (\text{aktiva/cizí zdroje}) + 0,04 \times (\text{EBIT/náklad. úroky}) + 3,97 \times (\text{EBIT/aktiva}) \\ + 0,21 \times (\text{výnosy/aktiva}) + 0,09 \times (\text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky})$$

Z výpočtů lze odhadnout předpokládaný budoucí vývoj firmy, pokud výsledky jsou:

- $IN05 < 0,9$  firma spěje k bankrotu s pravděpodobností 86 %,
- $0,9 < IN05 < 1,6$  firma se nachází v tzv. „šedé zóně“,
- $IN05 > 1,6$  firma tvoří hodnotu s pravděpodobností 67 %<sup>72</sup>.

Problém při výpočtu může nastat, je-li firma nedostatečně zadlužená a ukazatel nákladového krytí je velké číslo. „Pro tento případ se doporučuje při propočtu IN05 omezit hodnotu ukazatele EBIT/úrokové krytí hodnotou ve výši 9<sup>73</sup>.“

## 2.4 Hodnocení efektivnosti investic

„Celková efektivnost investičních projektů se musí posuzovat podle toho, jak přispívají k hlavnímu cíli podnikání firmy - tj. k maximalizaci její tržní hodnoty pro vlastníky<sup>74</sup>.“

### 2.4.1 Pojem investice

Podnikové pojetí investic můžeme v obecné rovině chápat obdobně jako makroekonomické a to tak, že se rovněž jedná o statky, které nejsou určeny k okamžité spotřebě, ale použijí se k výrobě jiných statků do budoucna. Můžeme mluvit o užitku, který nám tímto vznikne do budoucna<sup>75</sup>.

„Naše hospodářská praxe v současnosti považuje za investici:

- kapitálové výdaje na pořízení nehmotného investičního majetku - nehmotné (nemateriální) investice.

<sup>72</sup> KNÁPKOVÁ A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER, *Finanční analýza - Komplexní průvodce s příklady*, s. 131.

<sup>73</sup> SCHOLLEOVÁ H., *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 176.

<sup>74</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 69.

<sup>75</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, s. 283-292.

- *kapitálové výdaje na pořízení hmotného investičního majetku - kapitálové (věcné, hmotné, fyzické) investice,*
- *kapitálové výdaje na nákup finančního majetku dlouhodobé povahy finanční investice<sup>76</sup>.“*

**Kapitálové výdaje** - výdaj především peněz, které jsou použity na investici, pokud jejich doba návratnosti přesáhne 1 rok. Pokud je návratnost takto vynaložených výdajů do jednoho roku, můžeme je považovat za provozní výdaje<sup>77</sup>. Kapitálové výdaje jsou tvořeny např. pořizovací cenou investice, zvýšením čistého pracovního kapitálu, výdaji spojenými s prodejem a likvidací investičního majetku, který bude nahrazovaný aj.<sup>78</sup>

#### 2.4.2 Investiční rozhodování

**Kapitálové plánování** - zabývá se finanční stránkou investičního rozhodování. Rozhodování o investicích spadá do rozhodování dlouhodobého, kde musíme brát v úvahu faktor času, rizika různých neočekávaných situací i rizika samotného projektu<sup>79</sup>. Jedná se o různorodou činnost související s pořízením investičního majetku a jeho financováním.

Zahrnuje tyto fáze:

- vyhledávání nových a rentabilních projektů a jejich přípravu,
- sestavení kapitálových rozpočtů na základě očekávaných výdajů a peněžních příjmů z investic,
- posouzení efektivnosti jednotlivých investičních variant,
- výběr z jakých zdrojů budeme projekt uskutečňovat, optimální variantu,
- následné zhodnocení (audit) uskutečněných projektů<sup>80</sup>.

**Zdroj financování** - prostřednictvím vlastních peněžních prostředků (nerozdělený zisk) nebo z cizích zdrojů (investiční úvěr, leasing, splátkový úvěr aj.).

<sup>76</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 23.

<sup>77</sup> tamtéž, s. 23.

<sup>78</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, s. 293.

<sup>79</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 181.

<sup>80</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 26-27.

**Kritéria rozhodování o investici** - rozhodující je vztah mezi výnosy, které investice s sebou přinese, a náklady související s jejím pořízením. Mezi tato kritéria patří i riziko, že požadované výnosy nebudou dostačující a investice nebude dostatečně rentabilní<sup>81</sup>.

#### 2.4.3 Metody hodnocení efektivnosti investic

V podniku investice znamenají jednorázově vynaložené finanční prostředky, které by během delšího časového horizontu měly přinášet peněžní příjmy. Ten, kdo investuje, vkládá do projektu peněžní prostředky, které obětuje proto, aby v budoucnu dosáhl zisku<sup>82</sup>.

Cílem hodnocení investic je nejen zhodnotit investiční projekty a vybrat nejlepší z nich, ale jde především o to, aby nová investice zlepšila konkurenční postavení firmy<sup>83</sup>.

**Finanční kritéria** - mají dominantní úlohu a jsou důležitým faktorem při rozhodování o přijetí či nepřijetí projektu. Pro vlastníky společnosti však nemusí být rozhodující, a to např. v případě zavedení nových technologií a patentů, které chce vlastník rychle uvést na trh. Očekává se, že v začátcích bude investice vysoká a výnosy z ní budou plynout až v budoucnu. Různé projekty mohou být hodnoceny podle odlišných kritérií, kterým je přisuzována jiná váha. V těchto případech se využívá tzv. vícekritériální hodnocení investičních projektů. Při tomto způsobu hodnocení investice je důležité přisoudit správnou míru jednotlivým kritériím<sup>84</sup>.

*„Ideální investice je ta, která má vysokou výnosnost, je bez rizika a co nejdříve se zaplatí“<sup>85</sup>.* Teoreticky jasné, avšak v běžné praxi se tyto kritéria navzájem vylučují, neboť vysoká výnosnost s sebou přináší i vyšší rizika a investice likvidní, málo riziková je na druhou stranu málo výnosná<sup>86</sup>.

---

<sup>81</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, s. 292.

<sup>82</sup> tamtéž, s. 291-292.

<sup>83</sup> tamtéž, s. 291-294.

<sup>84</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 68-70.

<sup>85</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, s. 292.

<sup>86</sup> SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*, s.139.

Metody hodnocení investičních projektu dle faktoru času:

- statické metody - nepřihlíží k faktoru času (např. prostá doba návratnosti),
- dynamické metody - přihlíží k faktoru času a základ tvoří aktualizace (diskontování) všech dat vstupujících do výrobku (např. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento aj.)<sup>87</sup>.

#### 2.4.3.1 Čistá současná hodnota

Jedná se o dynamickou a jednu z nejpřesnějších metod investičního rozhodování, která bere v úvahu faktor času pomocí diskontního počtu<sup>88</sup>. Tato metoda pokládá za výsledek z investice peněžní příjem z investice<sup>89</sup>.

*„Čistá současná hodnota vyjadřuje, v absolutní výši, rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů na investice<sup>90</sup>“*

Matematické vyjádření:

$$\text{ČSH} = \frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_N}{(1+i)^N} - K = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+i)^n} - K$$

Kde:

- ČSH - čistá současná hodnota investiční varianty,
- $P_N$  - peněžní příjem v jednotlivých letech životnosti,
- $i$  - úrok (požadovaná výnosnost),
- $n$  - jednotlivá léta životnosti,
- $N$  - doba životnosti,
- $K$  - kapitálový výdaj<sup>91</sup>.

<sup>87</sup> SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, s. 301-302.

<sup>88</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 188-189.

<sup>89</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 88-90.

<sup>90</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 188.

<sup>91</sup> tamtéž, s. 188.

Pro výpočet čisté současné hodnoty musíme stanovit čisté toky hotovosti v jednotlivých letech životnosti a úrok (WACC - požadovanou výnosnost), která slouží k přepočtu čistých hotovostních toků na srovnatelnou základnu.

Vyjde-li čistá současná hodnota v kladných číslech, pro firmu to znamená, že investiční projekt zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy. Pokud bude výsledek záporný, projekt je nepřijatelný, rizikový<sup>92</sup>.

#### 2.4.3.2 Doba návratnosti

Doba návratnosti investičního projektu je obecně definována jako doba, za kterou se nám vrátí celkové investiční náklady spojené s projektem. Výhodou této metody je její jednoduchost a srozumitelnost. U doby návratnosti platí, čím je kratší, tím je efekt z investice lepší<sup>93</sup>.

*„Dobu návratnosti můžeme definovat jako počet let, za který se kapitálový výdaj splatí peněžními příjmy z investice<sup>94</sup>.“*

Matematické vyjádření:

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_n + O_n)$$

Kde:

- I - pořizovací cena (kapitálový výdaj),
- $Z_n$  - roční zisk z investic po zdanění v jednotlivých letech životnosti,
- $O_n$  - roční odpisy z investice v jednotlivých letech životnosti,
- $n$  - jednotlivá léta životnosti,
- a - doba návratnosti<sup>95</sup>.

---

<sup>92</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 90.

<sup>93</sup> tamtéž, s. 124-125.

<sup>94</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, s. 192.

<sup>95</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, s. 124-127.



## 3 ANALÝZA FIRMY

### 3.1 Popis firmy

Beta s.r.o., je vedená u Krajského soudu v Brně. Jedná se o výhradně českou obchodní společnost, která byla zapsána v září 1995 do obchodního rejstříku. Již několik let podniká v oblasti prodeje smrkového a bukového nábytku z masivu.

Dle výpisu z obchodního rejstříku je předmětem podnikání:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- truhlářství, podlahářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona.

Základní kapitál společnosti je tvořen vklady dvou společníků, a to rovným dílem. Obchodní podíl každého z nich je 50%. Statutárním orgánem jsou oba jednatelé a jménem společnosti jedná každý z nich samostatně.

#### 3.1.1 Vznik a vývoj firmy

Firma Beta s.r.o. již několik let podniká v oblasti prodeje celomasivního nábytku a doplňků souvisejících s prodejem nábytku. Její činnost se za poslední roky rozšířila o další činnosti - prodej kování, výrobu a prodej spárových desek, mobilních domů atd.

**Výrobní areál** - v okrese Žďár nad Sázavou - tento výrobní a skladovací komplex firma zakoupila po třech letech své činnosti, kdy prováděla výhradně obchodní činnost, nákup a prodej nábytku. Odkup tohoto areálu se uskutečnil z důvodu potřeby větších skladovacích prostor, z důvodu rostoucích tržeb a stále se zvyšujících požadavků zákazníků na kvalitu, rychlost dodávek, nový design, balení aj. Tato investice do vlastní výroby byla financována pomocí získaného úvěru, který je již v současné době splacený. Vlastní výroba vytváří velké zázemí firmě a od získání tohoto provozu se firma mohla zaměřit na další aktivity, které by bez této vlastní výroby nemohla uskutečnit. Od zakoupení tohoto výrobního areálu až po současnost se mnohé změnilo. Došlo k rozšíření areálu, k modernizaci celkové výroby. Byly zakoupeny nové výrobní technologie a nové prostory k uskladnění zboží.

**Sídlo společnosti** - je oficiálně od roku 2009 v Brně. Zde tvoří zázemí společnosti 11 administrativních pracovníků a tři pomocní dělníci. Součástí jsou také rozsáhlé skladovací prostory, ze kterých se expeduje zboží pro Moravu a Slovensko.

### **3.1.2 Charakteristika firmy**

V současné době má společnost Beta s.r.o. více divizí, které vznikaly postupně, z důvodu rozložení podnikatelského rizika. V počátku společnosti 100% tržeb bylo tvořeno prodejem celomasivního nábytku. V průběhu let docházelo k jeho poklesu. Proto se vedení společnosti rozhodlo k zahájení dalších obchodních činností.

Jednotlivé činnosti podnikání, na které se společnost zaměřuje, jsou řazeny chronologicky za sebou tak, jak vznikaly a jsou zde uvedeny i důvody vzniku a jejich vývoj.

#### **A) Výroba a prodej nábytku z masivu**

Společnost Beta s.r.o. se specializuje na výrobu nábytku z masivu. Výroba smrkového a bukového nábytku se podílí asi z 80% na celkových tržbách firmy, a proto se v níže uváděných analýzách zaměřím právě na tuto divizi.

**Obchodní síť** - firma si za léta své podnikatelské činnosti, kdy její zaměstnanci a vedení společnosti usilovalo o to, aby zákazník odcházel vždy spokojen, vybudovala stabilní obchodní síť. Podnikové prodejny jsou strategicky rozmístěny po celé České republice, tak, aby byly zákazníkovi vždy na blízku, a to:

- 3x Praha,
- 2x Brno,
- 1x Plzeň,
- 1x Hlučín,
- 1x Bratislava.

Velkoobchodně firma dodává přibližně do 300 obchodů po celé ČR. O spokojenost koncových zákazníků a obchodních partnerů se starají obchodní zástupci, kteří jsou schopni zboží dodat, vyřešit na místě případnou reklamaci či provést montáž nábytku.

V minulosti se firma zabývala výhradně výrobou tohoto nábytku. Na základě dlouhodobě klesajících ukazatelů vývoje tržeb se firma rozhodla rozšířit rozsah působnosti a začaly vznikat nové divize, které měly přispět svou činností ke zlepšení finanční situace společnosti a k rozložení případných obchodních rizik do budoucna.

#### ***B) Nákup a prodej nábytkového kování***

Od roku 2009 firma rozšířila svoji činnost o prodej nábytkového kování. Vzhledem ke skutečnosti, že firma používá pro svou výrobu nábytku mnoho typů nábytkového kování (různé druhy závěsů, hydraulických závěsů, úchytek atd.), se rozhodla s touto komoditou obchodovat. Ve výrobě se tím snížily vstupní ceny kování a následně také došlo k poklesu výrobních cen jednotlivých výrobků.

#### ***C) Výroba bukových spárových desek a prodej výrobků pro gastro***

Od roku 2010 firma Beta s.r.o. zahájila výrobu smrkové a bukových žárovkových desek pro vlastní potřebu. Nyní se firma orientuje jako dodavatel lepených dřevařských materiálů na český a slovenský trh. Firma tuto bukovou a smrkovou spárovou desku celá léta nakupovala od svých dodavatelů. Vzhledem k nákupu nových strojů do výroby a po průzkumu trhu na dodavatele bukového a smrkového dřeva se rozhodla opět snížit své provozní náklady a vyrábět si tento produkt sama. Je dále nabízen také společnostem a živnostníkům, kteří se zabývají výrobou schodišť, masivních kuchyňských linek atd.

#### ***D) Prodej a výroba mobilních domů***

Všechny nové divize, které vznikaly ve společnosti, souvisely s předcházejícími činnostmi a cíleně byly vybírány a plánovány tak, aby co nejvíce snížily vstupní ceny materiálů a komponentů pro výrobu nábytku. Společnost v minulých letech investovala do nových technologií, ať už ve výrobě či ekonomickém zázemí (obráběcí centra, formátovací pily, informačních technologií atd.) Avšak dlouhodobý špatný vývoj na světových a domácích trzích byl příčinou velkého poklesu prodeje nábytku. Veškeré investice do nových technologií byly zastaveny a firma začala s úsporou a snižováním celkových nákladů společnosti. Společnost začala uvažovat o další nové činnosti, která by zvýšila celkové tržby, ale zároveň by s sebou nepřinesla vysoké prvotní náklady.

Vznikl plán zahájit výrobu a prodej nízkoenergetických mobilních domů, které splňují podmínky plnohodnotného bydlení za přijatelné ceny. Tento projekt byl nízko rizikový, protože veškeré náklady spojené se zahájením stavby nesl budoucí majitel, který před zahájením stavebních prací zaplatil zálohu, která pokryla veškeré náklady spojené se stavbou.

### **3.1.3 Budoucí záměry firmy**

Firma se snaží, aby se na trhu v oblasti prodeje dřevěného nábytku držela stále v popředí, rozšiřovala své působení, sortiment a obměňovala design dle současných trendů. Ostatní podnikatelské aktivity společnosti Beta s.r.o. vznikaly především z důvodu rozložení rizika a snížení nákladů při výrobě nábytku v období makroekonomické krize v EU.

***Při níže uváděných analýzách se budu zaměřovat především na výrobu nábytku ze dřeva, a to z důvodu, že se největší částí podílí na celkových tržbách společnosti.***

Distribuční strategie společnosti bude spočívat v rozšíření nebo přesunu svých stávajících maloobchodních prodejen do velkých nákupních center. Náklady spojené s prodejnou umístěnou v nákupním centru jsou daleko vyšší, ale vzhledem k velké návštěvnosti se takto zvyšuje prodejnost a obrát. Tento pilotní projekt už proběhl a velmi se osvědčil. Z tohoto důvodu bude v tomto trendu společnost pokračovat i do budoucna.

Svou pozornost také zaměří na novinky v dětském nábytku, a to hlavně na doplňky (polštáře, polštářky, látkové sedáky, barevné domečky, koberce, dřevěné hodiny aj.), které ve velké míře ovlivňují nákup celkové sestavy nábytku - např. od patrové postele, přes skříně, poličky atd.

### **3.1.4 Oborové okolí firmy**

#### **3.1.4.1 Porterova analýza**

Budu analyzovat oborové okolí firmy Beta s.r.o. a to pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Zhodnotím pět jejich základních ukazatelů, které mají vliv na postavení firmy na trhu v jejím konkurenčním prostředí. Z této analýzy by mělo vyplynout, jak si firma v porovnání s konkurencí stojí.

***Vyjednávací síla zákazníků*** - je velmi vysoká. Zákazníci mají možnost si vybrat ze široké škály prodejců na základě jejich cenové politiky a také kvality. Odběratelé mají silnou páku ve svém rozhodování při nákupu. Jsou naučení na slevy zboží, které v pravidelných měsíčních, někdy dvouměsíčních intervalech, společnost Beta svým zákazníkům nabízí prostřednictvím letáků. Zákazníci, kteří již společnost znají, se vracejí jako stálí zákazníci. Zboží již za plnou cenu nekoupí a vyčkávají na případné slevy.

Zákazníka je potřeba zaujmout, nabídnout mu něco navíc např. doplňkové služby (v ceně nábytku návrh realizace, individuální nabídka dle velikosti objednávky, rozvoz zboží, montáž nábytku aj.), toto společnost nabízí, a to patří mezi jednu z jejich konkurenčních výhod.

***Vyjednávací síla dodavatelů*** - smluvní síla dodavatelů je v tomto odvětví nízká. Je velice obtížné sehnat spolehlivé dodavatele, kteří jsou schopni dodávat v požadované kvalitě za rozumnou cenu a v daných stanovených termínech. Společnost sezónně využívá služeb subdodavatelů, kteří ne vždy jsou schopni vyrábět v tak vysoké kvalitě, v jaké společnost potřebuje, např. z důvodu absence kvalitních technologií, jejichž pořizovací cena je pro drobné výrobce příliš vysoká.

Mezi dodavatele společnosti Beta s.r.o., patří především živnostníci a malé společnosti, které mají velice špatnou vyjednávací sílu, a to z důvodu nedostatku pracovních zakázek a to v takové míře, aby byli schopni svým zaměstnancům vyplácet pravidelné mzdy, plnit si své závazky vůči státu (zdravotní, sociální pojištění, daně), atd. Z pohledu dodavatelů můžu říct, že jsou rádi za každou práci, i když není tak dobře ohodnocena.

***Hrozba vstupu nových konkurentů*** - ze strany tuzemských výrobců hrozba vstupu není příliš velká. Trh je již rozdělen mezi stávající firmy. Investice do zahájení výrobní činnosti (stroje, vybavení dílen) by byla poměrně vysoká a návratnost vložených prostředků nízká. V současné době by to musel být silný investor s dostatečně velkými peněžními prostředky. Pokud by se jednalo o investora, který by chtěl daný podnikatelský plán financovat převážně z cizích zdrojů, byla by pro něj investice velice riziková, z důvodu dlouhotrvající recese.

***Hrozba substitutů*** - je docela nízká, na trhu existuje sice spousta firem zabývajících se obdobnou činností, ale kvalitou a designem se příliš nepřibližují. Sortiment společnosti je široký, kvalitu si snaží udržovat na vysoké úrovni a velice pružně reagují na požadavky trhu, novinky a trendy.

***Rivalita firem působících na daném trhu*** - současnými největšími konkurenty pro společnost v daném odvětví jsou obchodní řetězce Ikea, Kika, Sconto, Asko. Nejedná se o výrobce, ale velice silné a finančně jisté společnosti. Konkurenční výhodu mají z důvodu nízkých cen nábytku, které mohou zákazníkům nabídnout. Většina výrobků, které tyto společnosti nabízí, je vyrobena ve východních zemích, ve kterých náklady na výrobu nábytku jsou nižší než u nás. Nábytek, který tyto společnosti nabízí, nemá mnoho společných znaků s nábytkem společnosti Beta s.r.o. Při bližším porovnání zjistíme, že se liší nejen kvalitou, provedením, designem, ale především cenou. V tento moment bychom mohli rozdělit trh na zákazníky, kteří využijí služeb obchodních řetězců a jejich hlavním kritériem pro koupi výrobku je cena, nebo zákazníky, kteří dají přednost kvalitě a nápaditému, originálnímu nábytku, který pořídí za vyšší cenu.

### 3.1.5 SWOT analýza

Tabulka 2: SWOT analýza - společnosti Beta s.r.o.

SWOT analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>* povědomí o obchodní značce</li> <li>* vlastní distribuční cesty</li> <li>* vlastní výroba</li> <li>* výroba dle požadavků zákazníka</li> <li>* nové technologie ve výrobě</li> <li>* dobrá pozice na trhu</li> <li>* vracející se zákazník</li> <li>* podnikání ve více odvětvích</li> <li>* reklama, propagace</li> <li>* oddělení návrhářů a designerů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* stanovení hlavních a dílčích cílů</li> <li>* zahraniční obchod</li> <li>* delegování pravomocí</li> <li>* reklamace</li> <li>* komunikace</li> </ul>
	T: Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ekonomická krize</li> <li>* špatná kupní síla</li> <li>* vstup nového konkurenta na trh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* růst mezd a daní</li> <li>* růst cen surovin a polotovarů</li> <li>* nedostatek kvalifikovaných pracovníků</li> </ul>

Zdroj: vlastní

### 3.1.6 Marketingový mix (4P)

#### *Produkt (Product)*

Jak jsem již uvedla společnost Beta s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem sériového nábytku z masivu (smrk, buk). Sortiment se člení na jednotlivé výrobní řady, a to dle zaměření na určitý segment trhu.

Jedná se o následující členění z hlediska využití nábytku:

- dětský nábytek (patrové postele, zvýšené postele, skříně, police aj.),
- ložnice (manželské, jednolůžka, skříně, noční stolky aj.),
- vybavení pracoven (psací stoly, knihovny, komody aj.),
- vybavení hal a šaten (police, věšáky, botníky aj.),
- zdravotní matrace a doplňky.

Vlastní výroba se zaměřuje na kvalitní provedení, originální a nápaditý design. Nábytek vyrábí v sériích, které se dají různě kombinovat, a tím se nábytek stává velmi variabilní. Důraz se klade na důkladnou výstupní kontrolu tak, aby se minimalizovalo množství reklamací.

Společnost Beta s.r.o. nabízí k výrobkům mnoho doprovodných služeb. Jedná se zejména o návrh realizace vybavení ložnic a pokojů, montáž, dopravu, zajištění financování. Snaží se nabídnout zákazníkovi plný servis.

### ***Cena (price)***

Společnost cenovou politiku nastavila jak pro maloobchody, tak pro velkoobchody. Dodává také do různých marketů, kde jsou smluvně domluveny množstevní slevy. U stávajících obchodních partnerů poskytuje také dodavatelský úvěr. V případě internetového prodeje jsou nastaveny pro všechny obchodní partnery jednotné cenové podmínky.

### ***Místo (place)***

Společnost nabízí své výrobky prostřednictvím vlastních maloobchodních jednotek, které jsou strategicky rozmístěny. Dále své produkty dodává do velkoobchodních prodejen, které vyplňují nepokrytá místa v rámci ČR a SR. Společnost využívá vlastních logistických služeb.

### ***Propagace (promotion)***

Společnost využívá jak klasické reklamy např. reklamních cedulí, které jsou umístěny strategicky po celé České republice, tak i public relations. Inzeruje v odborných



časopisech, ve kterých jsou uvedeny články o funkčnosti nábytku, kde je zdůrazněno jeho kvalitní provedení a originální design. Pro své zviditelnění a propagaci však nejvíce využívá vlastních propagačních materiálů. Jedná se o katalogové listy, ucelené katalogy jednotlivých výrobních řad, letáky s pravidelně se obměňujícím zlevněným zbožím - akční letáky. Tato forma reklamy se již za léta fungování společnosti osvědčila nejvíce. Je tam okamžitá zpětná vazba.

## 3.2 Analýza finančních ukazatelů

### 3.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, pomocí investovaného kapitálu měří výsledek hospodaření podniku.

**Tabulka 3: Rentabilita celkových aktiv - ROA**

ROA - Rentabilita celkových aktiv	2008	2009	2010	2011
= (výsledek hospodaření po zdanění / aktiva celkem) * 100	<b>4,1</b>	<b>7,8</b>	<b>7,3</b>	<b>2,8</b>

Zdroj: vlastní výpočty

**Tabulka 4: Rentabilita celkových aktiv - ROA**

ROA - Rentabilita celkových aktiv	2008	2009	2010	2011
= (EBIT / aktiva celkem) * 100	<b>10,6</b>	<b>5,8</b>	<b>8,6</b>	<b>4,3</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 8%. K této hodnotě se blíží nejvíce roky 2009 a 2010. K těmto hodnotám došlo v důsledku rozpuštění rezerv.

**Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	2008	2009	2010	2011
= (výsledek hospodaření po zdanění / vlastní kapitál)	<b>18,6</b>	<b>29,2</b>	<b>2,01</b>	<b>8,1</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Doporučená hodnota ukazatele ROE je 12%. Z ukazatele je patrné, že v roce 2010 došlo k navýšení vlastního kapitálu, což bylo způsobeno splacením úvěru. V roce 2011 byl společnosti poskytnut provozní úvěr.

**Tabulka 6: Rentabilita tržeb - ROS**

ROS - Rentabilita tržeb	2008	2009	2010	2011
= (výsledek hospodaření po zdanění / tržby) * 100	<b>1,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>1,4</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Tento ukazatel by měl dosahovat 10%, což se ani v jednom ze sledovaných let nepodařilo. Minimální hodnota byla zjištěna v roce 2008.

**Tabulka 7: Rentabilita dlouhodobých zdrojů - ROCE**

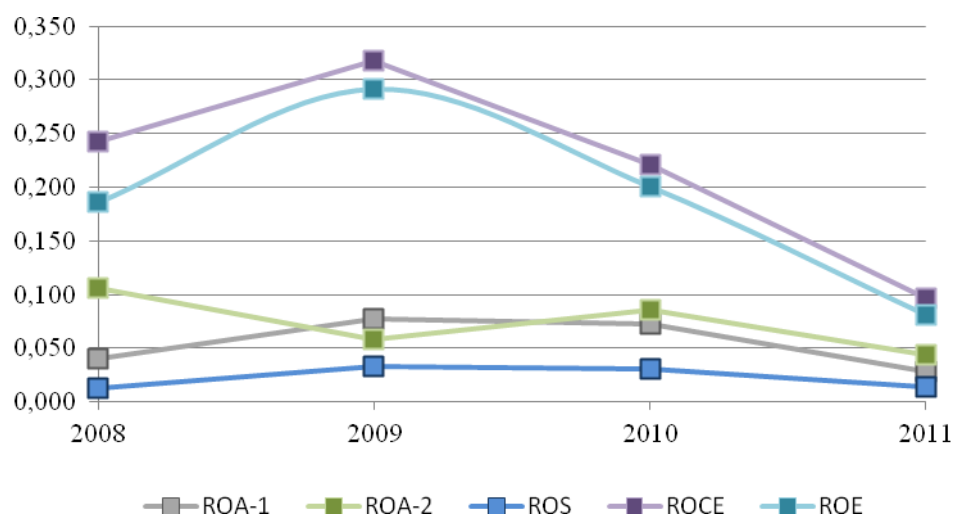
ROCE - Rentabilita dlouhodobých zdrojů	2008	2009	2010	2011
= (výsledek hospodaření po zdanění + nákladové úroky / vlastní kapitál + dlouhodobé závazky) * 100	<b>24,3</b>	<b>31,7</b>	<b>22,1</b>	<b>9,7</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Na ukazatelích rentability je patrné, že v letech 2008 a 2009 firma minimalizovala negativní důsledky makroekonomického vývoje, následky krize v EU a s tím i související státní opatření (zvyšování DPH, zavádění poplatků apod.). Sortiment dříve velice dobře prodejné zaznamenal velký propad.

Tento pokles je patrný rovněž na ukazateli rentability tržeb, který také ukazuje na pokles celkových tržeb, kdy lidé přestali nakupovat. V tu dobu se pro ně stal nábytek nepodstatný, začali šetřit a obecně se to promítlo v celém odvětví. Také u konkurence byl zaznamenán celkový pokles prodej. V tomto období společnost začlenila do svých obchodních aktivit další činnosti - internetový prodej nábytkového kování, výrobu a prodej mobilních domů, které měly zmírnit dopad této krize a udržet společnost aktivní.

## Ukazatele rentability



**Graf 1: Ukazatele rentability**

Z grafu 1 je patrné, že do roku 2009 bylo do firmy výhodné investovat z hlediska vlastníků, případně investorů, v roce 2010 se začala situace zhoršovat, celková rentabilita podniku klesla.

### 3.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o skutečnosti, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

**Tabulka 8: Ukazatele aktivity - obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv	2008	2009	2010	2011
= tržby / aktiva celkem	3,066	2,353	2,419	2,038

Zdroj: vlastní výpočty

**Tabulka 9: Ukazatele aktivity - obrat dlouhodobého majetku**

Obrat dlouhodobého majetku	2008	2009	2010	2011
= tržby / dlouhodobý majetek	6,079	4,409	4,463	4,407

Zdroj: vlastní výpočty

**Tabulka 10: Ukazatele aktivity - doba obratu zásob**

Doba obratu zásob	2008	2009	2010	2011
= zásoby * 360 / tržby	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>34</b>	<b>64</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Doba obratu zásob ukazuje průměrnou dobu od nákupu materiálu do jejich prodeje. Společnost se snaží ve sledovaném období udržet hodnotu ukazatele v rozmezí 30 dnů. Vyšší hodnota ukazatele v roce 2011 (64 dní) byla způsobena rozšířením činnosti podnikání o prodej kování a velkoplošného materiálu. V důsledku velké konkurence se firma snažila dostat se na výhodnější ceny, a proto nakoupila ve větším množství, aby byla konkurence schopna a zboží bylo prodejné.

**Tabulka 11: Ukazatele aktivity - doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek	2008	2009	2010	2011
= pohledávky * 360 / tržby	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>26</b>

Zdroj: vlastní výpočty

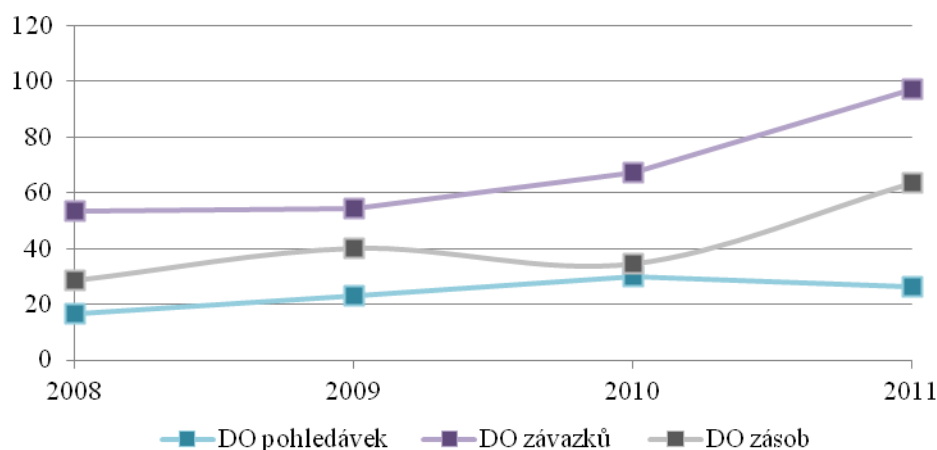
**Tabulka 12: Ukazatele aktivity - doba obratu závazků**

Doba obratu závazků	2008	2009	2010	2011
=závazky*360 / náklady vynaložené na prodané zboží + výkonová spotřeba	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>67</b>	<b>97</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Zajímavá situace je patrná z ukazatelů doby obratu pohledávek a doby obratu závazku. Z hodnot vyplývá, že společnost je spíše úvěrována svými subdodavateli a dodavateli (viz. doba obratu závazků). Naopak u doby obratu pohledávek je patrná snaha vedení o efektivní řízení pohledávek.

### Ukazatele aktivity



Graf 2: Ukazatele aktivity

### 3.2.3 Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity bývá označován také jako ukazatel platební schopnosti nebo solventnosti.

Tabulka 13: Ukazatele běžné likvidity

Běžná likvidita	2008	2009	2010	2011
= oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,286	1,529	1,113	1,140

Zdroj: vlastní výpočty

Doporučená hodnota je v intervalu (1,5 - 2,5). K této hodnotě se zjištěné hodnoty ani v jednom analyzovaném roce nepřibližují.

Tabulka 14: Ukazatele pohotové likvidity

Pohotová likvidita	2008	2009	2010	2011
= finanční majetek + krátkodobé pohledávky / krátkodobé závazky	0,610	0,661	0,532	0,361

Zdroj: vlastní výpočty

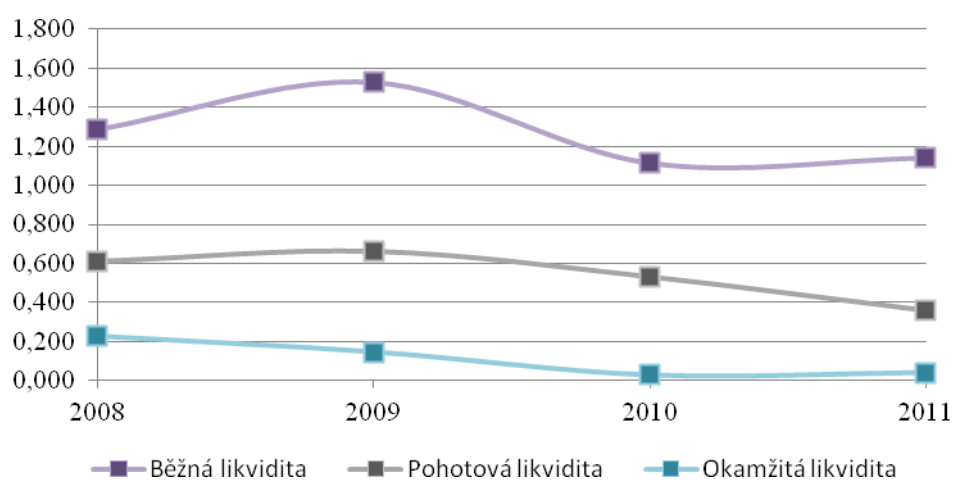
Hodnota ukazatele se pohybuje v intervalu (0,029 - 0,226). Hodnota ukazatele by měla být 0,5. K této hodnotě se zjištěné hodnoty ani v jednom roce nepřibližují.

**Tabulka 15: Ukazatele okamžité likvidity**

Okamžitá likvidita	2008	2009	2010	2011
= finanční majetek / krátkodobé závazky	<b>0,226</b>	<b>0,146</b>	<b>0,029</b>	<b>0,041</b>

Zdroj: vlastní výpočty

Z hlediska ukazatelů likvidity lze říci, že firma je na tom dobře. Z vypočítaných hodnot i z grafu je patrné, že firma je schopna splácet své závazky.

**Ukazatele likvidity****Graf 3: Ukazatele likvidity**

### 3.2.4 Ukazatele zadluženosti

Vyjadřuje podíl cizích zdrojů k celkovému kapitálu společnosti.

**Tabulka 16: Ukazatele celkové zadluženosti**

Celková zadluženost	2008	2009	2010	2011
= (cizí zdroje / aktiva celkem) * 100	<b>77,4</b>	<b>71,9</b>	<b>73,7</b>	<b>53,8</b>

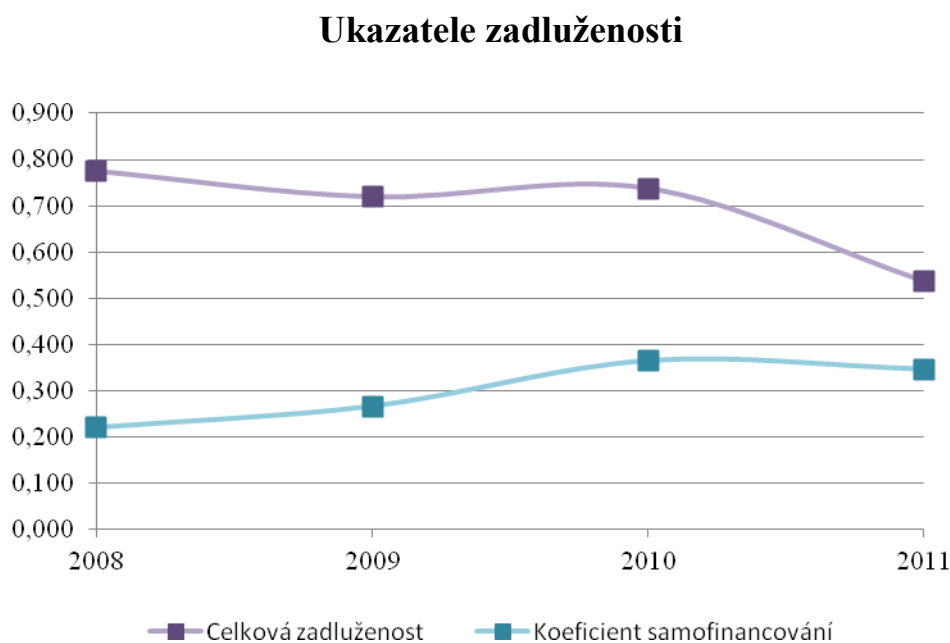
Zdroj: vlastní výpočty

**Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti - koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování	2008	2009	2010	2011
= (vlastní kapitál / aktiva celkem) * 100	22,0	26,6	26,4	44,6

Zdroj: vlastní výpočty

Z hodnot ukazatelů zadluženosti, je patrná snaha podniku snižovat podíl cizích zdrojů. Na začátku sledovaného období byla společnost financována ze 77% cizími zdroji a z 23% vlastním kapitálem. Na konci sledovaného období byla celková zadluženost na úrovni 53,8%. Tento pokles byl způsoben splacením úvěru, který měla firma od banky na koupi výrobního areálu. V roce 2011 se hodnoty obou ukazatelů přibližují k doporučené hranici 50%.

**Graf 4: Ukazatele zadluženosti**

### 3.2.5 Index důvěryhodnosti IN05

Prostřednictvím Indexu IN05 můžeme zjistit za pomoci jednoho čísla - souhrnného indexu, zda firma tvoří hodnotu či ne.

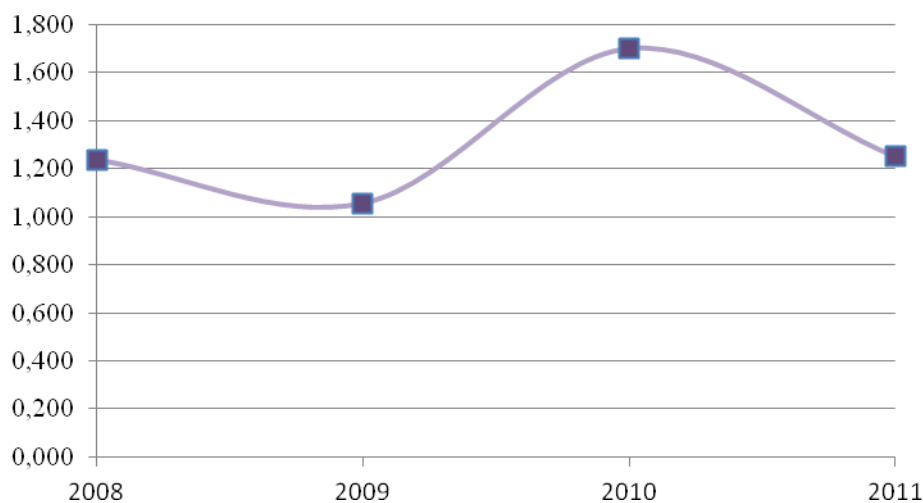
**Tabulka 18: Ukazatele indexu důvěryhodnosti IN05**

<b>Index IN05</b> $= 0,13 \cdot x_1 + 0,04 \cdot x_2 + 3,97 \cdot x_3 + 0,21 \cdot x_4 + 0,09 \cdot x_5$	2008	2009	2010	2011
	<b>1,238</b>	<b>1,056</b>	<b>1,703</b>	<b>1,252</b>
<b>x1</b> = aktiva celkem/cizí zdroje	1,292	1,391	1,356	1,86
<b>x2</b> = EBIT / nákladové úroky	8,86	8,938	14,34	7,8
<b>x3</b> = EBIT / aktiva celkem	0,11	0,061	0,106	0,041
<b>x4</b> = výnosy / aktiva celkem	0,775	0,726	2,104	2,109
<b>x5</b> = oběžná aktiva / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry	1,286	1,369	1,007	1,03

Zdroj: vlastní výpočty

V průběhu celého analyzovaného období se firma pohybuje v tzv. šedé zóně, což znamená, že hodnotu ani netvoří ani ji neničí. Výjimka nastala pouze v roce 2010, kdy se společnost dostala nad hodnotu 1,6. V tomto roce hodnotu tvořila.

**Index důvěryhodnosti IN05**



**Graf 5: Index důvěryhodnosti IN05**



## **4 NÁVRH ŘEŠENÍ**

Návrh řešení na zvýšení prodeje výrobků a zvýšení celkových tržeb společnosti.

### **4.1 Popis podnikatelského záměru**

Vzhledem k rostoucí oblíbenosti výrobků s motivy populárních pohádkových a kreslených postaviček navrhuji firmě, aby toto využila pro své podnikání a upevnila tak svoji pozici na trhu s nábytkářskými výrobky. Vybrala jsem motiv Hello Kitty, který je u dětí velmi oblíbený a žádaný. Zjistila jsem, že žádná nábytkářská firma v České republice ani v zemích EU licenci na doplňkové produkty k dětskému nábytku nevlastní, tudíž neexistuje přímá konkurence. Pro firmu Beta s.r.o. by tato inovace již existujících produktů společnosti znamenala možnost získání nových tržních segmentů a upevnění své pozice v oboru, ve kterém udává trendy. Dalšími příležitostmi jsou zahraniční trhy.

Na základě tohoto proběhla jednání se společností Plus Licens s.r.o., která zastupuje vlastníky licence Hello Kitty. Společnost Plus Licens s.r.o. si prověřila důvěryhodnost a postavení na trhu firmy Beta s.r.o. a následně vypracovala konkrétní nabídku.

### **4.2 Nabídka spolupráce Plus Licens s.r.o.**

#### **4.2.1 Agentura Plus Licens s.r.o.**

- licenční agentura s 30ti letou tradicí (TV práva, DVD práva, vydavatelství, merchandising, promo práva),
- zastupované společnosti / reference: Warner Bros., Marvel, LucasFilm, Universal Studios, Sanrio, DreamWorks, Nickelodeon, Peanuts Worldwide, Paws, Jetix, BBC, Les Editions Albert René, Hasbro, Giochi Preziosi, NHL, National Geographic a mnoho dalších,
- centrála společnosti: Stockholm,
- sesterské kanceláře: Moskva, Kijev, Varšava, Praha, Budapešť, Bukurešť,
- licenční agentura společnosti Sanrio pro území CEE & Skandinávie,
- pražská kancelář založena 1999 (trhy ČR a SK).

#### 4.2.2 Informace o Hello Kitty



Obrázek 2: Motiv Hello Kitty

- vytvořena japonskou designérkou Juko Šimizu v roce 1975,
- design byl původně navržený pro kolekci dárkových,
- předmětů společnosti Sanrio, která vznikla v roce 1960,
- prvním výrobkem s motivem Hello Kitty byla peněženka, na trh se dostala v roce 1976),
- univerzální cílová skupina 0+,
- celosvětový fenomén a módní ikona,
- motto Hello Kitty "You can never have too many friends".

#### 4.2.3 Nabídka pro společnost Beta s.r.o.

- výrobní licence na výrobky do dětského pokoje,
- matrace, podložky do přebalovacích pultů, nebesa do postýlek, textilní domečky na ohrádky, ochranné límce do postýlek, stolečky, židličky, tabule na kreslení, textilní chrániče, domečky na hraní, tunely, dekorativní polštářky, textilní kapsy, textilní kapsy na stoly, skluzavky, dívčí zrcadla, textilní lustry, textilní lampičky, zarážky do knihovniček atd.,
- marketingové využití značky Hello Kitty,
- co-branding "Hello Kitty pro Beta", "Hello Kitty by Beta",
- základní licenční teritorium: ČR a SK,
- možnost začlenění dalších vybraných států CEE & Skandinávie,
- západní & ostatní trhy po dohodě s vlastníkem.

#### 4.2.4 Licenční podmínky

- licenční záloha tvoří kumulaci licenčních poplatků,
- licenční záloha je zúčtovatelná, ale nevratná,
- standardní licenční období 2 - 3 roky, dle složitosti výrobků,
- minimální licenční záloha: 300.000 Kč,
- licenční poplatky tvoří standardně 12 % z čistých fakturovaných částek,
- pravidelné kvartální hlášení licenčních poplatků,
- veškeré podkladové materiály / manuály k licenci bez vedlejších poplatků.

### 4.3 Provedené analýzy

#### 4.3.1 Marketingová analýza

Tabulka 19: SWOT analýza – nových produktů s motivem Hello Kitty

<b>S: SILNÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* licence Hello Kitty, exkluzivita</li><li>* módní ikona, fenomén</li><li>* prodejny v nákupních centrech</li><li>* cílová skupina ženy, stáří 0+</li><li>* vlastní distribuční síť</li><li>* nové katalogy</li></ul>	<b>W: SLABÉ STRÁNKY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* motiv pouze pro ženskou populaci</li><li>* špatná jazyková vybavenost</li><li>* vysoká cena produktu</li></ul>
<b>O: PŘÍLEŽITOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* vstup na nové zahraniční trhy</li><li>* získání nového tržního segmentu</li><li>* možnost nového podnikání</li><li>* nová divize</li></ul>	<b>T: HROZBY</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* přestane být zájem o motiv</li><li>* růst cen polotovarů</li><li>* neznalost zahraničního trhu</li><li>* ekonomická krize</li><li>* stárnutí populace</li><li>* pokles porodnosti</li></ul>

Zdroj: vlastní

Ze SWOT analýzy nového produktu jsou zřejmé nové příležitosti, které budou značně podpořeny silnými stránkami. Díky novému motivu firma může oslovit i jiné trhy a získat nové zákazníky. V případě, že bude projekt úspěšný, může společnost rozšířit výrobkovou řadu o další výrobky s motivy Hello Kitty.

#### ***Marketingový Mix (4P):***

- **produkt** - firmě bych navrhovala do začátku rozšířit svůj sortiment o výrobky (viz. příloha č. 3), které díky motivu získají nový líbivý design. Výrobky můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina je tvořena doplňky, které přímo souvisí se stávajícím sortimentem společnosti, jsou samostatně, bez již existující výrokové řady neprodejné nebo prodejné hůř. Druhá skupina zahrnuje doplňky, které může společnost prodávat samostatně. Právě tyto produkty jsou prodejním artiklem, se kterým by společnost mohla uspět i v jiném odvětví než jen nábytkářském. Samozřejmě všechny doplňky podpoří prodejnost stávajícího nábytku (patrových postelí, zvýšených jednolůžek, skříní z masivu), kde se předpokládá nárůst celkových tržeb.
- **cena** - ceny výrobků budou určeny standardně dle již existujících nastavených cen, jak pro velkoobchod, maloobchod, tak i internetový prodej. Cena nových inovovaných produktů bude v porovnání s cenou vyšší než jsou ceny za stávající doplňkový sortiment. Všeobecně platí, že značkové produkty jsou dražší než ty "neznačkové". Na prodejnosti jim to však neubírá. Společnost počítá se skutečností, že lidé jsou si ochotni za značku připlatit.

Společnost v případě velkého odběru těchto výrobků je ochotna poskytnout množstevní slevy. V tomto případě by se mohlo jednat o dodávání těchto licencovaných výrobků do velkých hypermarketů, kde již nějaká spolupráce proběhla.

- **místo** - zboží bude nabízeno na vlastních podnikových prodejnách, na maloobchodních prodejnách našich dlouhodobých obchodních partnerů, velkoobchodně a rovněž prostřednictvím internetového obchodu. Nově se nabízí

spolupráce s již zmiňovanými hypermarkety, kde by se v případě domluvy mohly uskutečnit větší objemy prodeje. O nové výrobkové řadě by také informovali osobně obchodní zástupci.

- **propagace** - před uvedením nových inovovaných produktů na trh by společnost vytvořila nový samostatný katalog, který by obsahoval a prezentoval pouze tuto novou produktovou řadu. V rámci Public Relation by společnost mohla prezentovat novinky na veletrzích, mohla by využít odborných časopisů - Můj dům, Můj byt aj. Zvláště v tisku je možnost výrobek velmi dobře prezentovat, popsat jeho kvality, funkčnost a představit nový nadčasový design.

#### **4.3.2 Finanční analýza**

Finanční analýza společnosti byla provedena v předešlé kapitole - Analýza firmy. Z provedených zjištění vyplynulo, že firma je schopna navrhovaný podnikatelský záměr realizovat z vlastních zdrojů bez využití bankovního úvěru. V případě potřeby by bylo možno využít provozního úvěru, který má firma otevřený u svého bankovního ústavu.

### **4.4 Struktura nákladů a vývoj tržeb**

#### **4.4.1 Náklady na investici**

- zakoupení licence Hello Kitty na 2 roky,
- pořízení nové technologie pro potisk na látku,
- ostatní náklady související se zavedením výrobků s motivem Hello Kitty jsou rozpuštěny ve výrobních nákladech na 1 výrobek (viz příloha č. 3).

#### **4.4.2 Předpokládané tržby z prodeje**

Na základě údajů z minulých let jsem vypočítala výrobní náklady na jednotlivé výrobky a dle statistik prodejnosti z minulých let jsem odhadla prodejnost jednotlivých výrobků. Údaje o prodejnosti výrobků do budoucna, jsou uvedeny v příloze č. 3.

Prodejní ceny jsem stanovila na základě kalkulací již stávajících výrobků s tím, že jsem jejich ceny navýšila o licenční poplatky (12% z čistých fakturovaných částek) a ostatní náklady.

## 4.5 Metody hodnocení investičního projektu

Níže uvedených metod jsem se rozhodla využít k hodnocení tohoto investičního projektu, abych zjistila, zda bude daný projekt pro firmu zajímavý a dostatečně výnosný. Pomocí těchto metod zjistíme, jak velká rizika jsou spojená s tímto projektem a zda se vložené peněžní prostředky vrátí v požadovaném čase.

### 4.5.1 Čistá současná hodnota a doba návratnosti

Tabulka 20: Výpočet čisté současné hodnoty

Rok	1	2	3
Tržby (viz celkové tržby příloha č. 3)	1 978 272	1 978 272	1 978 272
Náklady (viz celkové náklady příloha č. 3)	502 177	502 177	502 177
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 476 095	1 476 095	1 476 095
DPPO - 19%	280 458	280 458	280 458
Výsledek hospodaření po zdanění	1 195 637	1 195 637	1 195 637
Cash flow = výsledek hosp. po zdanění	1 195 637	1 195 637	1 195 637
Odúročitel (WACC <sup>96</sup> : 0,1340)	0,8818	0,7776	0,6857
Diskontované cash flow (CF x odúročitel)	1 054 354	929 765	819 899
Kumulované cash flow	1 054 354	1 984 119	<b>2 804 018</b>

Zdroj: vlastní výpočty

$$\text{ČSH} = 2\,804\,018 - 400\,000 = 2\,404\,018$$

Licence na 2 roky	300 000 Kč
Pořízení technologie - potisk na látku	100 000 Kč
Kapitálové výdaje - jednorázové náklady	400 000 Kč

<sup>96</sup> Ministerstvo financí a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za 1. pololetí 2012* [online].

#### **4.5.2 Hodnocení efektivnosti investice**

**Čistá současná hodnota** - z výpočtu je patrné, že čistá současná hodnota je kladná. Společnosti se proto vyplatí projekt přijmout. Tato investice by měla společnosti Beta s.r.o. zvýšit obrát.

**Doba návratnosti** - návratnost vložených prostředků se předpokládá ihned v prvním roce uvedení na trh. Tato skutečnost vyplývá z vypočtených hodnot, kdy cash flow přesáhlo jednorázové náklady.

#### **4.5.3 Zhodnocení podnikatelského záměru**

Společnost by podnikatelský záměr uskutečnila i v případě, že výpočet čisté současné hodnoty by nebyl tak příznivý. Důvodem je přidaná hodnota, kterou doplňkové výrobky přinesou dětskému dřevěnému nábytku. Z dlouhodobého hlediska je vysledováno, že doplňky ve velké míře ovlivňují nákup celkové sestavy nábytku (např. patrové postele, skříně, poličky atd.). Pokud se lidem líbí celá sestava, jsou schopni koupit samotný nábytek bez doplňků. Jejich prvotní impuls ke koupi však často vzniká na základě barevných a líbivých doplňků. A to je hlavní myšlenka. Pro společnost je důležité podporovat prodej svých výrobních řad a to z důvodu, že ty se nejvíce podílí na celkových tržbách a udržují aktivní vlastní výrobu.

## ZÁVĚR

Společnost Beta s.r.o. od zahájení své podnikatelské činnosti získala pevné postavení na trhu a vypracovala se na firmu, která v současné době udává směr ve výrobě dětských pokojů z masivního smrkového dřeva v České republice a na Slovensku. Společnost provedla správné zacílení na náročnějšího zákazníka, který ocenil moderní design, variabilitu výrobních řad, kvalitní zpracování a množství poskytovaných doprovodných služeb k produktům, a tím získala konkurenční výhodu.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout podnikatelský plán na zvýšení celkových tržeb společnosti. Pro splnění hlavního cíle jsem provedla marketingové analýzy, které mi pomohly formulovat novou obchodní strategii. Na základě provedené komplexní SWOT analýzy jsem se rozhodla využít silných stránek společnosti, které by měly podpořit a zajistit úspěšnost realizace nového projektu. Vlastní výroba nábytku, team designerů a fungující, dlouhodobě budovaná obchodní síť – to vše umožňuje společnosti BETA s.r.o. pružně reagovat na změny a nové požadavky trhu. Společnosti jsem navrhla rozšířit stávající sortiment a zakoupit licenci Hello Kitty a tím získat jistou exkluzivitu v možnosti výroby a prodeje výrobků s tímto motivem. Došlo by k inovaci stávajícího doplňkové sortimentu k dětskému nábytku. K úspěchu tohoto projektu by měla přispět realizace nové distribuční strategie společnosti, která spočívá v přesunu a rozšíření stávajících podnikových prodejen do nových nákupních center. Společnost Beta s.r.o. prostřednictvím licence může s novými výrobky Hello Kitty proniknout na zahraniční trhy, rozšířit své působení do jiných odvětví a zvýšit tak celkové tržby společnosti.

Ke splnění dílčího cíle jsem provedla finanční analýzu společnosti, kterou jsem zpracovala na základě účetních výkazů za období roku 2008 až 2011. K hodnocení finanční situace jsem použila analýzu poměrových ukazatelů a indexu důvěryhodnosti IN05 . Na ukazatelích rentability tržeb bylo zřejmé, že v období 2008 došlo ke snížení celkových tržeb v důsledku ekonomické krize, lidé přestali kupovat v tu danou chvíli nepotřebný nábytek a začali šetřit. Z ukazatelů likvidity vyplynulo, že firma je na tom dobře a je schopna splácet své závazky. Z ukazatelů zadluženosti je patrné, že se firma snaží snižovat podíl cizích zdrojů. Na konci sledovaného období dosáhla hodnot



celkové zadluženosti 53%. K tomuto snížení, z původních 77%, došlo v důsledku zaplacení úvěru, který firma měla od banky na koupi výrobního areálu. Ten pořídila v začátku své činnosti. Nyní se ukazatele přibližují k doporučené hranici 50%. K celkovému zhodnocení finančního zdraví firmy pomocí jednoho čísla tzv. souhrnného indexu jsem použila index IN05 stanovený pro české podmínky. Ze zjištěných hodnot vyplynulo, že firma hodnotu ani netvoří, ale ani ji neničí.

Prostřednictvím metod hodnocení investičního projektu, jsem dospěla k závěru, že navrhovaný projekt je života schopný a rentabilní. K hodnocení efektivnosti navrhované investice jsem použila metodu výpočtu čisté současné hodnoty a dobu návratnosti investice. Z provedených zjištění vyplynulo, že investice do doplňkových produktů k dětskému nábytku s motivem Hello Kitty je pro firmu Beta s.r.o. výhodná a měla by přispět ke zvýšení tržní hodnoty firmy.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BLAHA, Zdenek, Sid. a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- 2) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- 3) DONNELLY, James, John IVANCEVICH a James GIBSON. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- 4) FOTR, Jiří. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993. ISBN 80-707-9759-2.
- 5) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-856-2320-X.
- 6) GRÜNWALD, Rolf, Jaroslava HOLEČKOVÁ, Tomáš TERMER. *Finanční analýza a plánování*. 1. vyd. Praha: Nad zlato, 1992. ISBN 80-900-3838-7.
- 7) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ, Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- 8) HŮLA, David. Mýty okolo oční kamery. *Trend marketing*. 2008, roč. 4, č. 12. ISSN 1214-9594
- 9) KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA, Marie REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 10) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- 11) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za 1. pololetí 2012* [online]. MPO, ©2005 [cit. 2013-05-29]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument120082.html>.
- 12) PITRA, Zbyněk. *Inovační strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- 13) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera finanční: finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

- 14) SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- 15) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.
- 16) SRPOVÁ, Jitka, Ivana Svobodová, Pavel Skopal, Tomáš Orlík. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 17) SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 18) SYNEK, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 19) SYNEK, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 20) VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-861-1921-1.
- 21) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6.
- 22) SWOT. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St.Petersburg (Florida): Wikipedia, last modified on 6. 4. 2013 [2013-05-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- 23) WUPPERFELT, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- 24) ŽIVĚLOVÁ, Iva. *Podnikové finance*, 1. Vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2007. ISBN 978-80-7375-035-0.

# SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

## Seznam tabulek:

- Tabulka 1: Diagram SWOT analýzy
- Tabulka 2: SWOT analýza - společnosti Beta s.r.o.
- Tabulka 3: Rentabilita celkových aktiv - ROA
- Tabulka 4: Rentabilita celkových aktiv - ROA
- Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu - ROE
- Tabulka 6: Rentabilita tržeb - ROS
- Tabulka 7: Rentabilita dlouhodobých zdrojů - ROCE
- Tabulka 8: Ukazatele aktivity - obrat celkových aktiv
- Tabulka 9: Ukazatele aktivity - obrat dlouhodobého majetku
- Tabulka 10: Ukazatele aktivity - doba obratu zásob
- Tabulka 11: Ukazatele aktivity - doba obratu pohledávek
- Tabulka 12: Ukazatele aktivity - doba obratu závazků
- Tabulka 13: Ukazatele běžné likvidity
- Tabulka 14: Ukazatele pohotové likvidity
- Tabulka 15: Ukazatele okamžité likvidity
- Tabulka 16: Ukazatele celkové zadluženosti
- Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti - koeficient samofinancování
- Tabulka 18: Ukazatele indexu důvěryhodnosti IN05
- Tabulka 19: SWOT analýza – nových produktů s motivem Hello Kitty
- Tabulka 20: Výpočet čisté současné hodnoty

## Seznam grafů:

- Graf 1: Ukazatele rentability
- Graf 2: Ukazatele aktivity
- Graf 3: Ukazatele likvidity
- Graf 4: Ukazatele zadluženosti
- Graf 5: Index důvěryhodnosti IN05

**Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Model pěti sil

Obrázek 2: Marketingový mix

Obrázek 3: Motiv Hello Kitty

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha firmy Beta s.r.o. za období 2008 až 2011

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát firmy Beta s.r.o. za období 2008 až 2011

Příloha 3: Doplnkový sortiment Hello Kitty - předpokládané náklady a tržby za 1 rok

**Příloha 1: Rozvaha firmy Beta s.r.o. za období 2008 až 2011**

<b>AKTIVA</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>50 466</b>	<b>49 422</b>	<b>45 072</b>	<b>51 698</b>
<b>A.</b>	<b>POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>				
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>25 450</b>	<b>26 380</b>	<b>24 435</b>	<b>23 910</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>138</b>	<b>174</b>	<b>90</b>	<b>108</b>
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software	122	140	75	108
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	16	34	15	
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>25 312</b>	<b>26 206</b>	<b>24 345</b>	<b>23 802</b>
B. II. 1	Pozemky	1 874	1 874	2 128	2 128
2	Stavby	18 522	17 843	16 791	16 617
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 508	5 975	4 653	3 671
4	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5	Základní stádo a tažná zvířata				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 408	514	773	1 386
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>				
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>23 889</b>	<b>22 188</b>	<b>19 978</b>	<b>27 242</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>12 223</b>	<b>12 925</b>	<b>10 429</b>	<b>18 610</b>
C. I. 1	Materiál	1 677	1 678	1 221	1 879
2	Nedokončená výroba a polotovary	798	481	274	329
3	Výrobky	555	668	3 492	7 278
4	Zvířata				
5	Zboží	9 193	10 098	5 442	9 124
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>				
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6	Dohadné účty aktivní				

	7	Jiné pohledávky				
	8	Odložená daňová pohledávka				
<b>C. III.</b>		<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>7 143</b>	<b>7 472</b>	<b>9 029</b>	<b>7 649</b>
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	5 726	5 237	6 633	4 125
	2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba				
	3	Pohledávky - podstatný vliv				
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6	Stát - daňové pohledávky	614	684	350	1 059
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 051	995	1 720	2 383
	8	Dohadné účty aktivní	5	5	5	5
	9	Jiné pohledávky	76	222	321	77
<b>C. IV.</b>		<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>4 194</b>	<b>2 120</b>	<b>520</b>	<b>983</b>
C. IV.	1	Peníze	2 404	855	512	888
	2	Účty v bankách	1 790	1 265	8	95
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
<b>D. I.</b>		<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 127</b>	<b>854</b>	<b>659</b>	<b>546</b>
D. I.	1	Náklady příštích období	854	1 056	641	504
	2	Komplexní náklady příštích období				
	3	Příjmy příštích období	71		18	42

PASIVA		2008	2009	2010	2011
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>50 466</b>	<b>49 422</b>	<b>45 072</b>	<b>51 698</b>
<b>A.</b>	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>11 085</b>	<b>13 136</b>	<b>16 417</b>	<b>17 872</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>1 700</b>	<b>1 700</b>	<b>1 700</b>	<b>1 700</b>
A. I. 1	Základní kapitál	1 700	1 700	1 700	1 700
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				
3	Změny základního kapitálu				
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>				
A. II. 1	Emisní ážio				
2	Ostatní kapitálové fondy				
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
<b>A. III.</b>	<b>Fondy tvořené ze zisku</b>	<b>170</b>	<b>158</b>	<b>158</b>	<b>158</b>
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	170	158	158	158
2	Statutární a ostatní fondy				
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>5 383</b>	<b>9 216</b>	<b>11 262</b>	<b>14 560</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	5 383	9 216	11 262	14 560
2	Neuhrazená ztráta minulých let				
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>3 832</b>	<b>2 062</b>	<b>3 297</b>	<b>1 454</b>
<b>B.</b>	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>39 074</b>	<b>35 537</b>	<b>33 232</b>	<b>27 788</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>10 235</b>	<b>10 226</b>		
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	10 235	10 226		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3	Rezerva na daň z příjmů				
4	Ostatní rezervy				
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>				
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů				
2	Závazky - ovládající a řídící osoba				
3	Závazky - podstatný vliv				
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5	Přijaté zálohy				
6	Vydané dluhopisy				
7	Směnky k úhradě				
8	Dohadné účty pasivní				
9	Jiné závazky				
10	Odložený daňové závazek				
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>18 578</b>	<b>14 510</b>	<b>17 948</b>	<b>23 902</b>
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	11 835	9 601	8 091	9 181
2	Závazky - ovládající a řídící osoba				
3	Závazky - podstatný vliv				
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	4 200	2 476	6 727	11 543
5	Závazky k zaměstnancům	800	774	739	725
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	472	581	484	500
7	Stát - daňové závazky a dotace	387	52	82	202
8	Přijaté zálohy	936	959	1 434	1 503
9	Vydané dluhopisy				



10	Dohadné účty pasivní	30	137	335	248
11	Jiné závazky	- 82	- 70	56	
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>10 261</b>	<b>10 801</b>	<b>9 840</b>	<b>9 330</b>
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	10 261	9 101	7 940	6 780
2	Krátkodobé bankovní úvěry		1 700	1 900	2 550
3	Krátkodobé finanční výpomoci				
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>307</b>	<b>749</b>	<b>867</b>	<b>594</b>
C. I. 1	Výdaje příštích období	309	749	867	594
2	Výnosy příštích období				

**Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát firmy Beta s.r.o. za období 2008 až 2011**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>			<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
I.	1	Tržby za prodej zboží	116 673	85 541	23 090	7 034
A.	2	Náklady vynaložené na prodané zboží	75 725	44 806	18 751	6 095
	+	<b>Obchodní marže</b>	<b>40 948</b>	<b>40 735</b>	<b>4 339</b>	<b>939</b>
II.		<b>Výkony</b>	<b>38 129</b>	<b>30 563</b>	<b>88 573</b>	<b>102 170</b>
II:	1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	38 046	30 767	85 955	98 329
	2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	83	- 204	2 618	3 841
	3	Aktivace				
B.		<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>49 099</b>	<b>50 930</b>	<b>77 233</b>	<b>82 309</b>
B.	1	Spotřeba materiálu a energie	32 052	31 982	62 837	68 777
	2	Služby	17 047	18 948	14 386	13 532
	+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>29 978</b>	<b>20 368</b>	<b>15 689</b>	<b>20 800</b>
C.		<b>Osobní náklady</b>	<b>17 057</b>	<b>17 955</b>	<b>17 471</b>	<b>16 484</b>
C.	1	Mzdové náklady	12 447	13 462	12 878	12 181
C.	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
C.	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 359	4 232	4 318	4 073
C.	4	Sociální náklady	251	261	275	230
D.		Daně a poplatky	228	201	216	80
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 215	3 609	4 339	3 980
III.		<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>426</b>	<b>4 719</b>	<b>5 856</b>	<b>5 658</b>
III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	424	330	641	104
	2	Tržby z prodeje materiálu	2	4 389	5 215	5 554
F.		<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>45</b>		<b>4 550</b>	<b>3 801</b>
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	45		424	
F.	2	Prodaný materiál			4 126	3 801
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	5 118		- 10 182	156
IV.		Ostatní provozní výnosy	328	421	345	990
H.		Ostatní provozní náklady	514	722	735	836
V.		Převod provozních výnosů				
I.		Převod provozních nákladů				
*		<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>5 555</b>	<b>3 021</b>	<b>4 761</b>	<b>2 111</b>
VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J.		Prodané cenné papíry a podíly				
VII.		<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>				
VII.	1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.		Náklady z finančního majetku				
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.		Výnosové úroky	1	1		
N.		Nákladové úroky	627	338	332	272

XI.	Ostatní finanční výnosy	215	189	54	230
O.	Ostatní finanční náklady	436	384	554	356
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 847</b>	<b>- 532</b>	<b>- 832</b>	<b>- 398</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	882	427	656	259
Q. 1	- splatná	882	427	656	259
Q. 2	- odložená				
**	<b>VÝSLEDEK HODPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>3 826</b>	<b>2 062</b>	<b>3 273</b>	<b>1 454</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	6		60	
R.	Mimořádné náklady			36	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
S. 1	- splatná				
S. 2	- odložená				
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>6</b>		<b>24</b>	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)</b>	<b>2 062</b>	<b>3 832</b>	<b>3 297</b>	<b>1 454</b>
****	<b>VÝSLEDEK HODPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)</b>	<b>4 714</b>	<b>2 489</b>	<b>3 953</b>	<b>1 713</b>

**Příloha 3: Doplňkový sortiment Hello Kitty - předpokládané náklady a tržby za 1 rok**

Popis	Prodej (ks)	Na 1ks výrobku		Celkové	
		náklady	tržby	náklady	tržby
Skluzavka k patrové posteli	50	1 690	3 476	84 500	173 817
Domeček na patrovou postel	50	1 478	3 040	73 905	152 023
Tunel na patrovou postel	20	1 186	2 439	23 712	48 776
Textilie k patrové posteli	200	160	3 476	31 980	695 266
Úchytky kytice k nábytku	100	33	3 040	3 250	304 045
Polštář - podlouhlý motiv A	50	225	2 439	11 245	121 939
Polštář - podlouhlý motiv B	50	225	329	11 245	16 446
Polštář - podlouhlý motiv C	50	225	67	11 245	3 343
Polštář - čtverec motiv A	50	137	463	6 825	23 131
Polštář - čtverec motiv B	50	137	463	6 825	23 131
Polštář - čtverec motiv C	50	137	463	6 825	23 131
Polštář - sedací motiv A	50	302	281	15 080	14 039
Polštář - sedací motiv B	50	302	281	15 080	14 039
Polštář - sedací motiv C	50	302	281	15 080	14 039
Dětský věšák - motiv A	50	215	620	10 725	31 020
Dětský věšák - motiv B	50	215	620	10 725	31 020
Dětský věšák - motiv C	50	215	620	10 725	31 020
Dětský metr - motiv A	50	221	441	11 050	22 061
Dětský metr - motiv B	50	221	441	11 050	22 061
Dětský metr - motiv C	50	221	441	11 050	22 061
Dětské hodiny - motiv A	50	254	455	12 675	22 730
Dětské hodiny - motiv B	50	254	455	12 675	22 730
Dětské hodiny - motiv C	50	254	455	12 675	22 730
Kapsy látkové univerzální	50	228	521	11 375	26 072
Kapsář látkový na psací stůl	50	215	521	10 725	26 072
Nástěnka korková velká	50	272	521	13 585	26 072
Nástěnka korková malá	50	186	468	9 295	23 398
Zrcadlo poloovál	50	741	441	37 050	22 061
<b>C E L K E M</b>				<b>502 177</b>	<b>1 978 272</b>